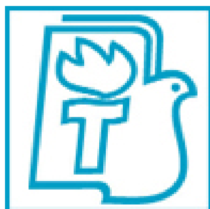
KOTLER BÀN VỀ TIẾP THỊ



ThuVienOnline

NHÖNG TAC PHAM KHAC CUA PHILIP KOTLER

Marketing Management (Quan trò tiep thò)

Principles of Marketing (Cac nguyen tac tiep thò)

Strategic Marketing for Non-Profit Organizations
(Tiep thò chien lööc cho cac to chöc phi lôi nhuan)

Marketing Places (Ñòa ñiem tiep thò)

The Marketing of Nations (Tiep thò quoc gia)

Marketing Models (Cac kieu tiep thò)

Social Marketing (Tiep thò xa hoi)

Marketing Professional Services (Dòch vu tiep thò chuyen nghiep)

Strategic Marketing for Educational Institutions
(Tiep thò chien lööc cho cac ñònh che giao duc)

Marketing for Health Care Organizations
(Tiep thò cho cac to chöc cham soc söc khoe)

High Visibility (Tam nhìn xa)

The New Competition (Cuoc canh tranh môi)

Marketing for Hospitality and Tourism
(Tiep thò cho nganh du lòch va khach san)

Marketing for Congregations (Tiep thò cho cac giao ñoan)

Standing Room Only (Chæ co cho ñöng)

Museum Strategies and Marketing
(Cac chien lööc va tiep thò vien bao tang)

Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets

Bản dịch do Nhà xuất bản Trẻ xuất bản theo thỏa thuận nhượng quyền với Free Press, một chi nhánh của Simon & Schuster, Inc.



Cuốn sách này đề tặng cho các đồng tác giả của tôi ở các ấn bản quốc tế của các cuốn *Marketing Management* (Quản trị tiếp thị) và *Principles of Marketing* (Các nguyên tắc tiếp thị), những người đã cho tôi rất nhiều bài học quý khi họ làm cho những tư duy quản trị tiếp thị thích ứng với những vấn đề và những cơ hội tại nước họ.

Úc

PETER CHANDLER, LINDEN BROWN,
và STEWART ADAM
Trường Đại học Monash
và các trường đại học khác tại Úc

Canada

RONALD E. TURNER
Trường Đại học Queen

Pháp

BERNARD DUBOIS
Group HEC School of Management

Đức

FRIEDHELM W. BLIEMEL
Trường Đại học Kaiserslautern

Ý

WALTER GEORGIO SCOTT
Trường Đại học Cattolica del Sacro Cuore

Singapore

SWEE-HOON ANG, SIEW-MENG LEONG,
và CHIN TIONG TAN
Trường Đại học Quốc gia Singapore

Vương Quốc Anh

JOHN SAUNDERS và VERONICA WONG
Trường Đại học Loughborough
và Trường Đại học Warwick



MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

TRONG NHIỀU NĂM QUA, Robert Wallace, biên tập viên cao cấp đáng kính của The Free Press, đã yêu cầu tôi viết một cuốn sách về tiếp thị dành cho các nhà quản lý, trình bày tư duy tiếp thị mới nhất mà không phải là cuốn sách quá dày, như loại 700 trang! Ông không muốn tôi chỉ đơn giản là viết rút gọn lại cuốn sách giáo khoa dành cho sinh viên cao học của tôi, Marketing Management (Quản trị tiếp thị), mà là viết một cuốn sách mới hoàn toàn. Bob biết rằng tôi đã và đang tham gia thuyết trình tại các cuộc hội thảo kéo dài một hai ngày được tổ chức khắp nơi trên thế giới trong suốt 20 năm qua và ông cũng đã xem các tập tài liệu hội thảo của tôi. Ông nói rằng chỉ riêng nội dung trong các tập tài liệu này cũng đủ để làm thành một cuốn sách mới.

Tôi đã trì hoãn nhiều lần đề nghị của ông do bận rộn với việc giảng dạy, nghiên cứu khoa học, và các hoạt động tư vấn. Tôi đã học được nhiều điều mới mẻ trong khi tư vấn cho các công ty như AT&T, IBM, Michelin, Shell, Merck, và nhiều ngân hàng khác. Tôi cũng đã cố gắng suy nghĩ về tác động có tính cách mạng của các công nghệ mới – Internet, e-mail, máy fax, các phần mềm tự động hóa bán hàng – và phương tiện truyền thông mới – truyền hình cáp, hội nghị qua video, CD, các báo điện tử – đến thị trường và cách làm tiếp thị. Với tình hình thị trường đang thay đổi rất nhanh chóng thì có vẻ như chưa phải lúc để viết.

Nhưng cuối cùng tôi nhận ra rằng thị trường vẫn sẽ tiếp tục diễn ra sự thay đổi triệt để. Và do đó, lý do để trì hoãn viết cuốn sách này của tôi không còn đứng vững nữa.

Tôi đã có 38 năm gắn bó với ngành tiếp thị mà vẫn tiếp tục bị nó quyến rũ. Khi chúng ta nghĩ rằng, rốt cuộc chúng ta cũng hiểu được tiếp thị, thì nó lại bắt đầu một điệu nhảy mới và chúng ta lại phải cố hết sức để nhảy theo nó.

Lần đầu tiên khi đến với tiếp thị vào đầu những năm 1960, các sách báo nói về tiếp thị cơ bản nghiêng về mô tả. Vào lúc đó có ba cách tiếp cận khác nhau. Cách tiếp cận hàng hóa mô tả đặc tính khác nhau của các loại hàng hóa và hành vi của người mua các hàng hóa đó. Cách tiếp cận định chế mô tả cách thức hoạt động của các tổ chức làm tiếp thị, như là cách bán buôn và cách bán lẻ như thế nào. Cách tiếp cận chức năng mô tả các hoạt động khác nhau về tiếp thị – quảng cáo, đội ngũ bán hàng, cách định giá – được thực hiện như thế nào trên thị trường.

Do được đào tạo chính về kinh tế học và các khoa học quyết định, nên cách tiếp cận của tôi về tiếp thị là xuất phát từ góc độ quản lý. Các nhà quản lý tiếp thị ở khắp mọi nơi đều phải đương đầu với số lượng quá lớn các quyết định khó khăn; họ phải lựa chọn các thị trường mục tiêu một cách thận trọng, phát triển các đặc tính tối ưu của sản phẩm và các lợi thế, thiết lập giá cả hợp lý, và có quyết định đúng về quy mô và phân bổ đội ngũ bán hàng cũng như ngân sách dành cho tiếp thị. Và họ phải đưa ra các quyết định trên trong tình trạng thiếu thông tin và các động lực của thị trường thay đổi chưa từng có.

Tôi cho rằng để đưa ra các quyết định tốt hơn, các nhà quản lý tiếp thị cần phải phân tích thị trường và sự cạnh tranh theo quan điểm hệ thống, giải thích tỉ mỉ các lực lượng chi phối và mối tương quan giữa chúng. Điều này đã kích thích sự quan tâm của tôi trong việc xây dựng các mô hình thị trường và hành vi tiếp thị, và đến năm 1971 tôi đã tập hợp các ý tưởng này lại rồi viết thành cuốn Marketing Decision-making: A Model-building Approach (Ra quyết định tiếp thị: Cách tiếp cận xây dựng mô hình). Cuốn sách dày 700 trang, mở đầu bằng một bức tranh về một thị trường đơn giản nhất bao gồm một công ty hoạt động trong một thị trường bán một sản phẩm và sử dụng một công cụ tiếp thị nhằm tối đa hóa lợi nhuận của mình. Các chương tiếp theo giới thiệu những vấn đề phức tạp hơn, chẳng hạn có hai đối thủ cạnh tranh hoặc nhiều hơn, hai công cụ tiếp thị hoặc nhiều hơn, hai lãnh thổ hoặc nhiều hơn, hai sản phẩm hoặc nhiều hơn, các phản ứng bị trì hoãn, đa mục tiêu, và các mức độ cao hơn về sự rủi ro và không chắc chắn. Thách thức được lấy làm mẫu ở đây là nắm bắt các hiệu ứng của tiếp thị mà thường là phi tuyến tính, ngẫu nhiên, tác động qua lại, và cực kỳ khó khăn.

Ý định của tôi là muốn đặt việc ra quyết định về tiếp thị trên một cơ sở khoa học hơn. Những năm sau đó điều may mắn là được chứng kiến những tiến bộ quan trọng trong lĩnh vực sách báo khoa học nói về tiếp thị – cả về khía cạnh giải thích lẫn sự chuẩn hóa – do một thế hệ các học giả tiếp thị tài năng đóng góp nhằm nâng cao sự hiểu biết về cách vận hành của các thị trường.

Hầu hết các lý thuyết về tiếp thị có trước năm 1970 đều nói về việc các công ty vì lợi nhuận tìm cách bán cho được các sản phẩm hay dịch vụ của mình để kiếm lời. Nhưng các tổ chức khác – phi lợi nhuận và thuộc chính phủ – cũng gặp phải các vấn đề về tiếp thị, như tôi đã mô tả trong cuốn Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (Tiếp thị chiến lược cho các tổ chức phi lợi nhuận). Các trường đại học cạnh tranh nhau

để tuyển sinh; các viện bảo tàng tìm cách thu hút khách đến tham quan; các tổ chức biểu diễn nghệ thuật muốn tăng số lượng khán giả; các nhà thờ tìm kiếm những con chiên ngoan đạo; và tất cả các tổ chức này đều tìm kiếm nguồn tài trợ. Đối với các cá nhân cũng vậy, họ cũng tiến hành các hoạt động tiếp thị: các nhà chính trị tìm kiếm lá phiếu bầu; các bác sĩ tìm kiếm bệnh nhân; và các nghệ sĩ tìm kiếm sự nổi tiếng. Tất cả các trường hợp này đều có chung một điểm là đều xuất phát từ ý muốn của ai đó muốn tạo ra sự hưởng ứng hay thu hút nguồn lực của người khác: sự chú ý, mối quan tâm, ý muốn, việc mua sắm, lời nói tốt đẹp. Nhưng để có được sự hưởng ứng này, người ta phải đưa ra cái gì đó mời chào mà người được mời chào cảm thấy có giá trị, đáng để họ tự nguyện đáp lại bằng sự hưởng ứng hay bằng nguồn lực của mình. Như vậy, ở đây xuất hiện sự trao đổi và đó chính là khái niệm cốt lõi chi phối hoạt động tiếp thị.

Tôi cũng cho rằng các đối tượng có thể tiếp thị được không phải chỉ bao gồm sản phẩm và dịch vụ; người ta còn có thể tiếp thị về con người, địa điểm, ý tưởng, kinh nghiệm và các tổ chức. Mong muốn của tôi muốn hiểu rõ những ứng dụng tiếp thị ít thông thường này đã dẫn tôi đến việc nghiên cứu và xuất bản các cuốn sách: High Visibility (Tầm nhìn cao) [tiếp thị cá nhân], Marketing Places (Tiếp thị địa điểm) và Marketing of Nations (Tiếp thị quốc gia) [tiếp thị địa điểm], và Social Marketing (Tiếp thị xã hội) [Tiếp thị ý tưởng], cùng với một số bài báo khác đã được xuất bản về tiếp thị kinh nghiệm và tiếp thị tổ chức.

Hơn nữa, tiếp thị đòi hỏi phải có cách nhìn rộng hơn, không chỉ coi nhiệm vụ duy nhất của tiếp thị là làm sao tăng cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ mà thôi. Nếu giả sử nhu cầu hiện thời đối với một sản phẩm nào đó là quá lớn thì sao? Chẳng lẽ nhà tiếp thị không được nâng giá, cắt giảm quảng cáo và chi phí khuyến mại, hay áp dụng các biện pháp khác để làm cho cầu phù hợp hơn với cung? Các biện pháp này được gọi bằng cái tên phản tiếp thị (demarketing), một khái niệm được áp dụng trong nhiều tình huống. Nếu có nhóm người cải cách muốn xóa bỏ nhu cầu đối với những sản phẩm được coi là có hại cho sức khỏe hay không an toàn, chẳng hạn các độc dược, thuốc lá, thức ăn có nhiều chất béo, súng đạn, và các sản phẩm đáng nghi vấn khác thì sao? Nhiệm vụ của tiếp thị trong trường hợp này được gọi là phi khuyến mại (unselling). Những nhiệm vụ khác của tiếp thị bao gồm nỗ lực nhằm làm thay đổi hình ảnh bất lợi của sản phẩm và cố gắng làm tăng nhu cầu bất thường. Tất cả những hiện tượng này đem đến cho tôi một nhận thức rằng mục đích trung tâm của tiếp thị là quản trị nhu cầu (demand management), những kỹ năng cần thiết để điều tiết mức độ, thời điểm, và thành phần của nhu cầu.

Sự mở rộng phạm vi của tiếp thị không phải là trận chiến dễ dàng. Nó lôi cuốn các nhà phê phán tiếp thị chỉ bám vào một việc là tìm cách làm thế nào để bán được nhiều sản phẩm hơn như là kem đánh răng, tủ lạnh và máy vi tính. Nhưng tôi nghĩ rằng đã xuất hiện những tầm nhìn mới trong các ý tưởng thị trường, và cũng như đối với mọi thị trường, những tầm nhìn nào có giá trị sử dụng thì sẽ tồn tại. Tôi rất hài lòng khi thấy đa số các học giả và những nhà thực hành đều thừa nhận tính chất xác thực của khái niệm tiếp thị mở rộng này.

Một trong những đóng góp chính của tiếp thị hiện đại là giúp cho các công ty nhận thấy tầm quan trọng của việc chuyển đổi tổ chức của họ, từ chỗ tập trung vào sản phẩm sang tập trung vào thị trường và khách hàng. Bài viết kinh điển của Ted Levitt

"Cách nhìn thiển cận về tiếp thị" (Marketing Myopia), cùng với năm câu hỏi nổi tiếng của Peter Drucker mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải tự đặt ra cho mình, đã đóng vai trò rất quan trọng trong việc hình thành tư duy mới. Nhưng phải mất thêm nhiều năm sau đó trước khi có nhiều công ty thực sự bắt đầu tiến hành sự chuyển đổi từ lối tư duy "từ trong ra ngoài" sang tư duy "từ ngoài vào trong." Thậm chí hiện nay vẫn còn quá nhiều công ty hoạt động tập trung vào việc bán sản phẩm thay vì tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Mặc dù cho đến nay sự thay đổi về tư duy tiếp thị đã là rất lớn, nhưng trong tương lai sự thay đổi về tư duy và thực hành tiếp thị sẽ còn lớn hơn nữa. Các học giả ngày nay vẫn còn đang tranh luận với nhau liệu khái niệm tiếp thị cốt lõi nào sẽ chi phối: sự trao đổi hay là các mối quan hệ hay là các mạng lưới. Đã có nhiều thay đổi trong tư duy của chúng ta về tiếp thị dịch vụ và tiếp thị kinh doanh. Và tác động lớn nhất của công nghệ và toàn cầu hóa đến tiếp thị vẫn chưa diễn ra, khi mà các lực lượng này đang chuyển động rất nhanh. Máy vi tính và Internet sẽ đem đến sự thay đổi to lớn về hành vi mua và bán. Tôi đã cố gắng mô tả và đưa ra dự đoán những thay đổi có tính cách mạng này ở chương cuối của cuốn sách.

Tôi mong rằng cuốn sách này sẽ làm phong phú thêm tư duy về tiếp thị cho các nhà quản lý đang phải đối mặt với các vấn đề tiếp thị diễn ra hàng ngày. Tôi cũng đưa thêm "các câu hỏi để suy nghĩ" vào phần cuối của mỗi chương để các nhà quản lý có thể suy ngẫm về nội dung của từng chương và áp dụng chúng vào tình hình cụ thể của công ty. Các nhóm nhà quản lý trong cùng công ty có thể định kỳ gặp nhau để thảo luận từng chương và rút ra các bài học tiếp thị cho công việc kinh doanh của mình.

PHẦN MỘT

TIẾP THỊ CHIẾN LƯỢC



1

Xây dựng các doanh nghiệp có lãi thông qua tiếp thị đẳng cấp thế giới

Có ba loại công ty: những công ty làm cho sự việc xảy ra; những công ty đứng nhìn sự việc xảy ra; và những công ty tự hỏi điều gì đã xảy ra.—*Vô danh*

Nếu chúng ta không thay đổi hướng đi của mình, thì chắc là chúng ta sẽ đi đến nơi chúng ta hướng đến.—*Tục ngữ cổ Trung Hoa*

KHI THẾ GIỚI bước sang thiên niên kỷ mới, thì các công dân lẫn doanh nghiệp đều có cùng băn khoăn là cái gì đang nằm ở phía trước. Không chỉ có sự thay đổi, mà tốc độ thay đổi cũng đang tăng tốc. Một cô bé 12 tuổi nói về em gái 9 tuổi của mình như sau, “Nó thuộc về một thế hệ khác.” Em gái của cô bé đó nghe một thứ nhạc khác, chơi trò chơi điện tử khác, biết nhiều ngôi sao điện ảnh khác, và tôn thờ các thần tượng khác.

Các công ty thường không nhận thấy rằng thị trường của họ thay đổi chỉ sau một vài năm. Cuốn *Value Migration* (Sự di trú của giá trị) cung cấp tư liệu về các yêu cầu của khách hàng và các lực lượng cạnh tranh đã thay đổi lớn như thế nào sau thời gian một vài năm trong các ngành công nghiệp như là thép, viễn thông, y tế và giải trí.[1] Một chiến lược thành công của năm ngoái có thể trở thành chiến lược thất bại của ngày hôm nay. Như nhận xét của ai đó, có hai loại công ty: một loại có sự thay đổi và một loại biến mất.

Toàn cảnh kinh tế ngày nay đang được định hình bởi hai động lực rất mạnh – *công nghệ* và *toàn cầu hóa*. Toàn cảnh công nghệ ngày nay được đánh dấu bằng những sản phẩm mà Tổng thống John Kennedy ở đầu những năm 1960 chưa hề nhìn thấy, như là các vệ tinh nhân tạo, đầu máy video (VCR), máy quay phim xách tay, máy photocopy, máy fax, máy trả lời điện thoại, đồng hồ kỹ thuật số, thư điện tử, điện thoại di động và máy tính xách tay. Công nghệ trở thành nhân tố định hình tối thượng không chỉ về cấu trúc hạ tầng vật chất của xã hội mà còn đối với khuôn mẫu tư duy của con người. Như Marshall McLuhan đã nhận xét, "Phương tiện truyền thông chính là thông điệp."[2]

Một động lực công nghệ có tính cách mạng là *kỹ thuật số hóa* (digitalization), trong đó thông tin được mã hóa thành các "bit," tức là các dãy số 0 và số 1. Các bit này được các máy tính xử lý, mã hóa thành bản nhạc và đoạn băng video, và chuyển qua đường điện thoại với tốc độ khó tin. Nicholas Negroponte, người lãnh đạo Media Lab nổi tiếng của MIT, coi các "bit" này như đang thay thế các "nguyên tử."[3] Các công ty phần mềm không cần phải sản xuất các bộ đĩa mềm, rồi cho vào bao bì có nhãn in, và vận chuyển bằng xe tải đến các đại lý ở khắp nơi, tại đó các khách hàng sẽ đến mua nữa. Thay vào đó người ta chỉ cần gửi phần mềm qua Internet rồi từ đó nó sẽ được tải xuống máy vi tính của khách hàng.

Chính công nghệ lại thúc đẩy động lực lớn thứ hai: toàn cầu hóa. Viễn cảnh của McLuhan về một "ngôi làng toàn cầu" nay đã trở thành hiện thực. Một nhà quản lý tại Bangkok muốn mua cuốn sách này chỉ cần gõ lên bàn phím máy vi tính dòng chữ "*www.amazon.com*", rồi nhập số thẻ tín dụng của anh ta vào, và thế là chỉ sau vài ngày là nhận được sách thông qua dịch vụ phát chuyển nhanh Federal Express. Một nhà bán sỉ hoa tại Cologne (Đức) thiếu loại hoa hồng đỏ thì có thể đặt hàng và nhận được hoa hồng bằng đường hàng không gửi từ Tel Aviv vào sáng hôm sau.

Ngoài công nghệ và toàn cầu hóa, còn có các động lực khác đang định hình nền kinh tế. *Sự nới lỏng luật lệ* đang diễn ra ở nhiều nền kinh tế. Các công ty được bảo hộ, thường là các công ty độc quyền, nay bỗng chốc phải đương đầu với các đối thủ cạnh tranh mới. Tại Mỹ, các công ty điện thoại đường dài như AT&T bây giờ có thể thâm nhập vào các thị trường địa phương; và các công ty điện thoại khu vực Bell cũng có quyền tương tự để thâm nhập vào thị trường điện thoại đường dài. Và các công ty cung cấp điện nay có thể bán điện và tải điện năng đến các cộng đồng dân cư khác ngoài lãnh thổ của mình.

Một động lực có sức mạnh khác là *tư nhân hóa,* ở những khu vực mà trước đây do các công ty nhà nước nắm giữ nay được chuyển sang sở hữu tư nhân và do tư nhân quản lý, với niềm tin rằng chúng sẽ được quản lý tốt hơn và có hiệu quả hơn. Điều này đã diễn ra khi Hãng hàng không Anh British Airways và Hãng viễn thông Anh British Telecom được tư nhân hóa. Ngày nay nhiều sản phẩm và dịch vụ công được chuyển ra ngoài cho các công ty tư nhân thực hiện, kể cả xây dựng và quản lý các nhà tù, hệ thống các trường học, v.v...

Yogi Berra, cầu thủ bắt bóng huyền thoại của đội bóng Yankee, đã khái quát xu hướng này bằng những lời sau, “Tương lai không còn giống với cái đã từng có.” Nhẽ ra anh ta phải nói thêm rằng: “Bạn có cảm thấy công ty của bạn đang bị các thú dữ rượt đuổi? Nếu chưa, thì nên có cảm giác đó!” Thị trường thì tàn nhẫn. Jack Welch, chủ tịch tập đoàn General Electric, thường bắt đầu các cuộc họp lãnh đạo công ty bằng lời cảnh báo, “Thay đổi hay là chết.” Richard Love của Hãng Hewlett-Packard thì nhận xét rằng: “Nhịp điệu của sự thay đổi diễn ra nhanh chóng đến nỗi ngày nay khả năng thay đổi đã trở thành một lợi thế cạnh tranh.” Muốn có khả năng thay đổi đòi hỏi phải có khả năng học tập. Peter Senge và một số người khác đã phổ biến một khái niệm gọi là “tổ chức học tập.”[4] Không có gì ngạc nhiên khi các công ty như là Coca-Cola, General Electric, và Skandia đã cử các phó chủ tịch công ty phụ trách về tri thức, về việc học tập, hay về nguồn vốn trí tuệ. Nhiệm vụ của các phó chủ tịch này là thiết kế *các hệ thống quản trị tri thức* giúp công ty nhanh chóng học tập được

các xu thế và những sự phát triển có ảnh hưởng đến khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, các nhà phân phối, và các nhà cung cấp.

Khi mà nhịp điệu của sự thay đổi tăng tốc, các công ty không còn có thể dựa vào các kinh nghiệm kinh doanh trước kia để duy trì được sự hưng thịnh của mình nữa. Bảng 1-1 so sánh các giả định và kinh nghiệm thực tiễn đã từng được áp dụng trước kia với các giả định và thực tiễn đang ngày càng phổ biến hiện nay. Những điều nêu ở cột bên phải được coi là cách tiếp cận hiện đại có hiệu quả hơn nhằm đem lại lợi nhuận. Để biết được công ty của bạn đã áp dụng các kinh nghiệm kinh doanh thực tế hiện nay đến mức độ nào bạn hãy đánh dấu lựa chọn vào từng hàng ở cột bên trái hay cột bên phải của bảng. Nếu hầu hết các dấu lựa chọn của bạn nằm ở cột bên trái, thì chứng tỏ công ty của bạn vẫn còn bám giữ các kinh nghiệm cũ.

Liệu có các phương thức tiếp thị thành công?

Bên cạnh các phương thức kinh doanh thành công, liệu có các phương thức tiếp thị thành công? Người ta thường nghe nói về các công thức ngắn gọn chỉ có mấy chữ hứa hẹn về sự thành công trong tiếp thị. Dưới đây là tập hợp chín công thức tiếp thị nổi bật nhất:

1. Chiến thắng bằng chất lượng cao hơn

Ai cũng đồng ý rằng chất lượng kém là thất sách trong kinh doanh. Khách hàng nào đã bị tổn thất do mua phải hàng chất lượng kém sẽ không quay lại và còn nói xấu về

công ty nữa. Nhưng chiến thắng bằng chất lượng tốt thì sao? Ở đây có bốn vấn đề.

Thứ nhất, nói đến chất lượng thì có rất nhiều nghĩa. Nếu một công ty sản xuất ô-tô nói rằng chất lượng sản phẩm của họ tốt, điều đó có nghĩa là gì? Có phải ô-tô của công ty làm ra có độ tin cậy khi khởi động máy tốt hơn? Có phải nó tăng tốc nhanh hơn? Hay thân xe bền lâu hơn? Khách hàng quan tâm đến rất nhiều yếu tố khác nhau, do đó việc nói là sản phẩm có chất lượng mà không nêu rõ định nghĩa cụ thể là gì thì điều đó chẳng có ý nghĩa bao nhiêu.

Thứ hai, người ta thường không thể biết được chất lượng của sản phẩm ra sao chỉ bằng mắt nhìn. Chẳng hạn, bạn muốn mua một chiếc ti-vi. Bạn đi đến cửa hàng Circuit City (chuỗi cửa hàng chuyên bán đồ điện tử gia dụng tại Hoa Kỳ – người dịch chú thích) và thấy ở đó đang bày bán hàng trăm chiếc ti-vi khác nhau, mỗi chiếc đều có hình ảnh trên màn hình và âm thanh rộn rã. Rồi bạn chú ý xem một vài cái có thương hiệu nổi tiếng mà bạn thích. Đối với hầu hết các loại ti-vi, thì chất lượng hình ảnh là tương tự nhau. Các vỏ hộp có thể khác nhau, nhưng chỉ qua đó thôi, bạn khó có thể biết được về độ tin cậy của chiếc ti-vi. Bạn cũng không thể yêu cầu người bán hàng mở nắp sau chiếc ti-vi ra để kiểm tra chất lượng của các linh kiện bên trong. Cuối cùng, thì cùng lắm bạn cũng chỉ có được một hình ảnh chung chung về chất lượng sản phẩm mà bạn chẳng có bằng chứng nào trong tay để chứng minh cho chất lượng của nó.

Thứ ba, hầu hết các công ty đều có thể bắt kịp nhau về mặt chất lượng ở hầu hết các thị trường. Khi điều này xảy ra, thì chất lượng không còn là nhân tố quyết định để bạn lựa chọn thương hiệu nữa.

Thứ tư, một số công ty được biết đến là có chất lượng cao nhất, chẳng hạn như Motorola khi nó cố gắng thực hiện quy trình chất lượng sản phẩm 6 sigma. Nhưng liệu công ty có đủ số lượng khách hàng cần đến mức độ chất lượng cao như thế để sẵn sàng mua với giá cao? Và chi phí mà Motorola bỏ ra để có được chất lượng 6 sigma là bao nhiêu? Điều thường xảy ra là để có được chất lượng cao nhất thì đòi hỏi phải tốn kém quá nhiều.

2. Chiến thắng bằng dịch vụ tốt hơn

Tất cả chúng ta đều muốn có dịch vụ tốt. Nhưng khách hàng lại có sở thích khác nhau. Lấy ví dụ, dịch vụ tại nhà hàng. Một số khách hàng muốn người phục vụ bàn phải có mặt ngay, ghi thực đơn chính xác, và nhanh chóng đưa các món ăn đến. Một số khách hàng khác lại cảm thấy cách phục vụ như vậy là hối thúc họ trong khi họ muốn có một bữa ăn tối khoan thai thoải mái. Bất cứ dịch vụ nào cũng có thể được chia nhỏ thành một loạt các thuộc tính như: tốc độ phục vụ, sự thân tình, hiểu biết của người phục vụ, hiệu quả giải quyết vấn đề, v.v... Mỗi khách hàng đặt trọng tâm khác nhau ở thời điểm khác nhau và hoàn cảnh khác nhau đối với mỗi thuộc tính dịch vụ này. Do đó nếu chỉ nói chung là dịch vụ tốt hơn là không đủ.

BẢNG 1-1

Các doanh nghiệp kinh doanh trong thời kỳ chuyển đổi

Trước kia	*Hiện nay*
Tất cả mọi thứ được thực hiện bên trong công ty	Mua ở bên ngoài nhiều hơn (chuyển ra bên ngoài làm)
Tự mình cải thiện sản phẩm của mình	Cải thiện sản phẩm theo chuẩn mực của người khác
Làm một mình	Kết hợp với các công ty khác, liên kết
Hoạt động thông qua các bộ phận chức năng	Quản lý các quá trình kinh doanh thông qua các nhóm liên ngành
Tập trung vào thị trường trong nước	Tập trung thị trường toàn cầu, khu vực
Lấy sản phẩm làm trung tâm	Lấy thị trường và khách hàng làm trung tâm
Làm ra sản phẩm tiêu chuẩn	Làm ra sản phẩm được cải tiến và/hoặc thích ứng yêu cầu khách hàng
Tập trung vào sản phẩm	Tập trung vào chuỗi giá trị
Tiếp thị đại trà	Tiếp thị có mục tiêu
Tìm ra một lợi thế cạnh tranh bền vững	Không ngừng sáng tạo ra các lợi thế mới
Phát triển sản phẩm mới một cách từ từ và thận trọng	Đẩy nhanh chu kỳ phát triển sản phẩm mới
Sử dụng nhiều nhà cung cấp	Sử dụng ít nhà cung cấp
Quản lý từ trên xuống	Quản lý lên xuống và theo chiều ngang
Hoạt động bên trong thị trường	Cũng hoạt động bên trong thị trường

3. Chiến thắng bằng giá cả thấp hơn

Chiến lược giá cả thấp đã đem lại thành công cho nhiều công ty, trong đó có công ty bán lẻ đồ gỗ lớn nhất thế giới, IKEA; công ty bách hóa tổng hợp lớn nhất thế giới, Wal-Mart; và một trong những hãng hàng không có lãi nhất của Hoa Kỳ, Southwest. Tuy nhiên những công ty đi đầu về giá cả thấp cũng phải cẩn thận. Bởi vì có thể một công ty với giá cả thấp hơn bất thình lình xuất hiện trên thị trường. Sears đã thực hiện chiến lược giá cả thấp trong nhiều năm cho đến khi Wal-Mart đánh bại nó bằng chiến lược giá thấp hơn. Chỉ bằng giá cả thấp thôi thì không đủ để xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh có sức sống lâu dài. Loại xe ô-tô Yugo có giá cả rất thấp; và chất lượng của nó cũng là thấp nhất và do đó nó đã biến mất khỏi thị trường. Cần phải có thước đo cả về chất lượng và dịch vụ để làm cho khách hàng cảm thấy yên tâm là họ đã mua hàng theo đúng giá trị của nó, chứ không phải chỉ chạy theo giá cả thuần túy.

4. Chiến thắng bằng thị phần lớn

Nói chung, những công ty dẫn đầu về thị phần sẽ có doanh thu lớn hơn các đối thủ cạnh tranh kém hơn. Những công ty đó có lợi thế là nhờ tiết kiệm được do quy mô sản xuất và nhờ uy tín về thương hiệu cao hơn. Ngoài ra họ còn nhờ vào "hiệu ứng mua theo" (bandwagon effect) của đám đông, và tâm lý của các khách hàng mua lần đầu tin tưởng hơn khi lựa chọn sản phẩm của các công ty này. Nhưng thực tế có nhiều công ty dẫn đầu về thị phần lớn lại không phải

là công ty có lợi nhuận cao. A&P là chuỗi các cửa hàng siêu thị lớn nhất nước Mỹ trong nhiều năm nhưng lợi nhuận thu được thì cỏn con. Hãy lưu ý đến tình huống trong những năm 1980 của các công ty khổng lồ như là IBM, Sears, và General Motors, khi mà các công ty này làm ăn thua kém hơn rất nhiều so với nhiều đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn.

5. Chiến thắng bằng cách thích nghi và đáp ứng yêu cầu riêng của khách hàng (customization)

Nhiều người mua hàng muốn người bán hàng phải bổ sung, điều chỉnh đặc tính sản phẩm hay dịch vụ theo yêu cầu riêng của họ. Ví dụ, một doanh nghiệp muốn hãng Federal Express hàng ngày cử người đến nhận văn thư vào lúc 7 giờ tối thay vì 5 giờ chiều như bình thường. Hay có khách muốn thuê phòng tại khách sạn không trọn ngày, hoặc theo giờ. Những nhu cầu riêng của khách hàng như vậy có thể là những cơ hội cho người bán hàng. Tuy nhiên, đối với nhiều người bán hàng, chi phí bỏ ra để thích ứng các yêu cầu riêng của khách hàng có thể là quá cao. *Sự đáp ứng yêu cầu riêng của khách hàng một cách đại trà* có thể đem lại kết quả cho một số công ty, nhưng đối với nhiều công ty khác thì đó lại là một chiến lược không sinh lợi.

6. Chiến thắng bằng cách không ngừng hoàn thiện sản phẩm

Không ngừng hoàn thiện sản phẩm là một chiến lược đúng đắn, đặc biệt đối với công ty có khả năng dẫn đầu đối với

quá trình hoàn thiện sản phẩm. Nhưng không phải mọi quá trình hoàn thiện sản phẩm đều được đánh giá cao. Liệu khách hàng có chịu trả thêm tiền để mua loại bột giặt được quảng cáo là tốt hơn, lưỡi dao cạo râu sắc hơn hay chiếc ô-tô chạy nhanh hơn? Một số sản phẩm đã đạt đến giới hạn của khả năng hoàn thiện và sự hoàn thiện ở mức cuối cùng thường không có ý nghĩa bao nhiêu.

7. Chiến thắng bằng cách đưa ra sản phẩm mới

Lời cảnh báo thường nghe là "Đổi mới hay là Biến mất." Đúng vậy, một số công ty sáng tạo hàng đầu, như Sony hay 3M, đã thu được lợi nhuận lớn nhờ đưa ra những sản phẩm mới siêu hạng. Nhưng một công ty loại trung bình lại làm ăn không được khấm khá lắm khi đưa ra sản phẩm mới của mình. Tỷ lệ thất bại của sản phẩm mới đối với hàng tiêu dùng đóng gói và có thương hiệu chiếm tới 80%; đối với hàng hóa công nghiệp thì tỷ lệ này là 30%. Sự tiến thoái lưỡng nan của các công ty là ở chỗ nếu không đưa ra các sản phẩm mới thì họ có thể sẽ "biến mất"; còn nếu đưa ra các sản phẩm mới, họ có thể tiêu tốn rất nhiều tiền.

8. Chiến thắng bằng cách thâm nhập vào các thị trường tăng trưởng cao

Các thị trường tăng trưởng cao như là điện tử bán dẫn, công nghệ sinh học, người máy, và viễn thông đang rất hấp dẫn. Một số công ty dẫn đầu trên các thị trường này đã kiếm được những món lợi kếch xù. Nhưng nhiều công ty loại trung bình đi vào các thị trường tăng trưởng cao lại

gặp phải thất bại. Cứ một trăm công ty phần mềm mới ra đời trong lĩnh vực này, chẳng hạn về đồ họa vi tính, thì chỉ có một vài công ty là sống sót. Một khi thị trường chấp nhận thương hiệu của một công ty nào đó làm tiêu chuẩn, thì công ty đó bắt đầu tăng trưởng sản lượng và lợi nhuận. Chẳng hạn, khi phần mềm Microsoft's Office trở thành tiêu chuẩn, thì các phần mềm tốt khác bị gạt ra rìa. Một vấn đề khác nữa là trong các ngành công nghiệp đang tăng trưởng nhanh này các sản phẩm trở nên lạc hậu rất nhanh, và mỗi công ty phải không ngừng đầu tư liên tục để bắt kịp xu thế. Họ khó có thể gặt hái được lợi nhuận từ sản phẩm mới nhất của mình trước khi họ phải đầu tư vào việc phát triển sản phẩm thay thế nó.

9. Chiến thắng bằng cách đáp ứng vượt quá mong đợi của khách hàng

Một trong những sáo ngữ tiếp thị phổ biến nhất thời nay là chiến thắng sẽ thuộc về công ty nào luôn luôn đáp ứng vượt quá mong đợi của khách hàng. Đáp ứng đúng mong đợi của khách hàng mới chỉ làm cho họ *hài lòng*; đáp ứng vượt quá mong đợi của họ sẽ làm cho họ *thích thú*. Những nhà cung cấp nào làm cho khách hàng của họ thích thú thì sẽ có nhiều khả năng giữ chân được khách hàng đó.

Vấn đề là ở chỗ khi đáp ứng vượt quá mong đợi của khách hàng thì kỳ vọng của họ sẽ cao hơn ở lần sau. Nhiệm vụ đáp ứng vượt quá kỳ vọng cao hơn của khách hàng sẽ trở nên khó khăn hơn và tốn kém hơn. Cuối cùng thì công ty đành phải dừng lại ở mức độ đáp ứng mong đợi của khách hàng theo khả năng của công ty có thể làm được.

Nói cách khác, nhiều khách hàng thời nay đòi hỏi sản phẩm phải có chất lượng cao nhất, các dịch vụ phụ thêm, sự tiện nghi tối đa, thay đổi theo ý muốn của khách hàng, có các đặc quyền, sự bảo hành… tất cả những thứ này phải được đáp ứng với giá cả thấp nhất. Đương nhiên, mỗi công ty đều phải xem xét những đòi hỏi nào của khách hàng công ty có thể đáp ứng được mà vẫn kiếm được lợi nhuận.

Điều gì làm nên một chiến lược tiếp thị thành công?

Rõ ràng là không chỉ có một con đường tiếp thị dẫn đến sự giàu có. Thay vì chỉ dựa vào một sự khác biệt lớn hay một chiến dịch lớn, công ty cần có chiến lược tiếp thị độc đáo riêng, cả về chất lượng lẫn các hoạt động cụ thể. Việc làm cho hầu hết mọi thứ tốt hơn chút ít so với các đối thủ cạnh tranh là không đủ. Giáo sư Michael Porter của Đại học Harvard lập luận rằng một công ty sẽ không thực sự có một chiến lược nếu nó chỉ có các hoạt động giống như của các đối thủ cạnh tranh và chỉ làm tốt hơn một chút.[5] Điều đó chỉ đơn giản là hoạt động có hiệu quả hơn đối thủ về mặt tác chiến. Nhưng *sự hoàn hảo về tác chiến* và có một chiến lược hùng mạnh không phải là một. Sự hoàn hảo về tác chiến có thể giúp công ty giành được thắng lợi tạm thời, nhưng các công ty khác sẽ sớm bắt kịp và vượt qua công ty đó.

Porter coi một doanh nghiệp có chiến lược hùng mạnh khi nó tạo ra sự khác biệt lớn so với chiến lược của các đối thủ. Theo đó công ty máy vi tính Dell đã xây dựng một chiến lược hùng mạnh bằng cách tiến hành bán các máy

vi tính qua điện thoại thay vì qua các cửa hàng bán lẻ. Công ty đã làm chủ cách tiếp thị trực tiếp và kho dữ liệu và có thể thuyết phục khách hàng về giá trị ưu việt và dịch vụ của nó. Sau đó Dell đã tạo ra sự khai thông chiến lược tiếp theo bằng cách đưa thêm Internet làm kênh phân phối. Ngày nay Dell bán được máy vi tính mỗi ngày hơn ba triệu đô-la qua Internet.

Các công ty khác cũng tạo ra các chiến lược đặc thù của mình. Hãng Ikea có cách làm và bán đồ gỗ gia dụng khác hẳn với các hãng bán lẻ đồ gỗ khác. Bộ phận Saturn của hãng General Motors có cách bán xe ô-tô hoàn toàn khác với các hãng sản xuất ô-tô thông thường khác. Công ty Rent-A-Car đã tạo ra một thị trường ngách cho mình trong thị trường cho thuê xe bằng cách cho thuê xe cũ hơn tại các địa điểm có giá thuê rẻ hơn và liên kết với các đối tượng do các công ty bảo hiểm chuyển đến.

Nhưng chẳng lẽ các chiến lược thành công mới này không nhanh chóng bị sao chép, để rồi biến thành một chiến lược bình thường? Đúng vậy, thế nào cũng sẽ có người bắt chước, như các hãng Southwest Airlines và IKEA đã trải qua. Tuy nhiên, việc sao chép một số khía cạnh của chiến lược mới là một chuyện, còn việc sao chép toàn bộ các khía cạnh của *cấu trúc chiến lược* lại là chuyện khác. Các chiến lược lớn thường bao gồm nét riêng của nhiều hoạt động tăng cường làm cho việc bắt chước không dễ dàng. Kẻ bắt chước không chỉ tốn chi phí lớn trong việc cố gắng sao chép từng việc làm của người đi trước mà cùng lắm anh ta chỉ có một bản sao mờ nhạt với lợi nhuận thu được ở mức trung bình.

Hầu hết các công ty đang gặp phải những thách thức tiếp thị nào?

Tôi đã yêu cầu nhiều nhà quản lý trong các cuộc hội thảo của tôi nêu ra đánh giá của họ đối với khách hàng ngày nay. Dưới đây là những nhận xét của họ:

- Khách hàng ngày càng tinh tế và nhạy cảm hơn đối với giá cả
- Họ không có thời gian và đòi hỏi sự tiện nghi nhiều hơn
- Họ nhận thấy chất lượng sản phẩm của các nhà cung cấp ngày càng ngang bằng nhau
- Họ bớt nhạy cảm hơn đối với thương hiệu của nhà sản xuất và dễ chấp nhận hơn các thương hiệu của người bán và các sản phẩm không có thương hiệu
- Họ có kỳ vọng được phục vụ tốt hơn
- Sự trung thành của họ đối với các nhà cung cấp ngày càng giảm đi

Sau đó tôi hỏi họ về hiệu quả của các công cụ tiếp thị mà họ sử dụng, thì họ cho biết như sau:

- Các sản phẩm của họ không khác nhiều so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh
- Để bán được hàng họ phải đưa ra nhiều dịch vụ tốn kém và kèm thêm tặng phẩm
- Giá cả họ đưa ra luôn bị đối thủ cạnh tranh san bằng
- Quảng cáo ngày càng đắt hơn nhưng hiệu quả kém đi
- Chi phí cho khuyến mãi quá lớn
- Chi phí cho đội ngũ bán hàng tăng lên

Tất cả những điều này nói lên rằng các công ty đang phải đương đầu với những thách thức nặng nề trong việc cố gắng cải thiện kết quả hoạt động của mình trên thương trường. Tôi có yêu cầu các nhà quản lý tiếp thị liệt kê những vấn đề họ đang gặp phải trong việc xác lập chiến lược và chiến thuật tiếp thị. Bảng 1-2 liệt kê ra 14 câu hỏi chính. Tôi hy vọng sẽ nghiên cứu tất cả các câu hỏi đó trong cuốn sách này.

BẢNG 1-2

Các câu hỏi do các nhà tiếp thị nêu ra

1. Làm thế nào để có thể phát hiện ra và lựa chọn đúng (các) phân khúc thị trường?
2. Làm thế nào để tạo ra sự khác biệt trong cách chào hàng của mình so với cách chào hàng của đối thủ cạnh tranh?
3. Cần có phản ứng ra sao trước những khách hàng muốn ép chúng ta phải bán cho họ với giá thấp nhất?
4. Làm thế nào để có thể cạnh tranh được với các đối thủ trong nước và ngoài nước có giá thành thấp hơn và giá bán thấp hơn?
5. Có thể đáp ứng tới mức nào đối với yêu cầu riêng của từng khách hàng?
6. Có những cách làm chủ yếu nào để có thể làm cho doanh nghiệp của mình lớn mạnh?
7. Làm thế nào để có thể xây dựng được các thương hiệu mạnh?
8. Làm thế nào giảm được chi phí dùng để tìm kiếm khách hàng?

9. Làm thế nào để giữ được sự chung thủy của khách hàng lâu dài?
10. Làm thế nào để xác định được khách hàng nào là quan trọng hơn?
11. Làm thế nào để có thể đo lường được kết quả thu được từ việc quảng cáo, khuyến mãi, và quan hệ công chúng (PR)?
12. Làm thế nào để có thể nâng cao năng suất lao động của đội ngũ bán hàng?
13. Làm thế nào để có thể thiết lập được nhiều kênh bán hàng mà vẫn kiểm soát được sự xung đột giữa các kênh với nhau?
14. Làm thế nào để các bộ phận khác trong công ty cũng hướng về khách hàng nhiều hơn?

Tất nhiên, đối với mỗi công ty thì cách nhìn nhận về tầm quan trọng của vấn đề tiếp thị có khác nhau. Mỗi bộ phận kinh doanh đối mặt với những sức ép khác nhau. *Các nhà sản xuất hàng hóa đã có thương hiệu* thì có những vấn đề họ quan tâm sau:

- Biên độ lợi nhuận giảm đi
- Các chi phí bán hàng và khuyến mãi tăng lên
- Sức mạnh của người bán lẻ tăng lên và không gian trưng bày hàng thu hẹp lại
- Sự cạnh tranh từ các sản phẩm mang thương hiệu các cửa hàng và các sản phẩm không có thương hiệu
- Thị trường ngách bị tấn công nhiều hơn

Các nhà bán lẻ dựa trên cửa hàng có những mối quan tâm sau:

- Biên độ lợi nhuận giảm đi
- Những chuỗi cửa hàng chuyên dụng giá rẻ
- Sự cạnh tranh của các đối thủ bán hàng không cần cửa hàng như bán hàng qua catalog, bán hàng qua bưu điện và các hình thức khác

Đối với các công ty sản xuất hàng công nghiệp thì có sự khác nhau rất lớn về các đặc điểm, các yếu tố thành công, và vai trò của các phòng tiếp thị. Phần Phụ lục ở cuối cuốn sách này cung cấp những sự khác biệt về 10 loại công ty tiếp thị doanh nghiệp đến doanh nghiệp.

Tiến tới cách tiếp thị mới mẻ hơn

Không có gì lạ khi có nhiều tổng giám đốc công ty kêu ca rằng cách tiếp thị của họ không hiệu quả. Họ nhận thấy công ty của họ chi nhiều hơn cho quảng cáo mà kết quả thu được lại ít đi. Có một nguyên nhân là họ bỏ ra chi phí nhiều hơn cho cách tiếp thị kiểu cũ đã áp dụng trong quá khứ. *Cách tiếp thị cổ lỗ* thường gồm có cách làm như sau:

- Đánh đồng tiếp thị với bán hàng
- Nhấn mạnh việc kiếm được khách hàng hơn là chăm sóc khách hàng
- Tìm cách kiếm lời ngay qua mỗi lần giao dịch hơn là cố gắng đạt được lợi nhuận bằng cách chinh phục khách hàng thông qua giá trị lâu dài

- Việc định giá được dựa trên cơ sở cộng thêm vào chi phí thay vì định giá có mục tiêu
- Lập kế hoạch cho từng công cụ giao tiếp riêng lẻ thay vì dùng các công cụ giao tiếp tiếp thị kết hợp
- Chỉ quan tâm bán được sản phẩm thay vì cố gắng tìm hiểu và đáp ứng các nhu cầu thực sự của khách hàng

Điều may mắn là lối tư duy tiếp thị cổ lỗ này đang nhường chỗ cho các lối tư duy tiếp thị mới mẻ hơn. Các công ty biết tiếp thị một cách thông minh đang cố gắng cải thiện kiến thức của mình về khách hàng, các kỹ thuật giao tiếp với khách hàng, và sự hiểu biết về kinh tế học khách hàng.[6] Họ còn mời cả khách hàng cùng tham gia thiết kế sản phẩm. Họ sẵn sàng đưa ra sự mời chào linh hoạt trên thị trường. Họ ngày càng sử dụng các phương tiện truyền thông có mục tiêu nhiều hơn và gắn kết các giao tiếp tiếp thị của mình nhằm chuyển đi một thông điệp nhất quán qua mọi sự tiếp xúc với khách hàng. Họ sử dụng ngày càng nhiều các kỹ thuật như là hội nghị qua video, bán hàng tự động, các phần mềm, các trang Internet, Intranet và Extranet. Họ giữ liên lạc với khách hàng bảy ngày trong một tuần, 24 giờ trong ngày thông qua số điện thoại dành cho khách hàng 1-800 (số điện thoại người gọi đến được miễn phí tại Hoa Kỳ – người dịch chú thích) hay thư điện tử. Họ có khả năng tốt hơn trong việc nhận diện các khách hàng tạo ra lợi nhuận lớn hơn và trong việc xác lập các mức độ dịch vụ khác nhau. Họ coi các kênh phân phối của họ như các đối tác, chứ không phải đối thủ. Nói tóm lại,

họ đã tìm ra các cách thức để cung cấp cho khách hàng của mình giá trị ưu việt hơn.

Phần thưởng sẽ dành cho những công ty nào biết sáng tạo ra các cách thức mới để tìm kiếm khách hàng, giao tiếp và cung cấp giá trị cho các thị trường mục tiêu của mình. Chúng ta có thể gọi những công ty đó là Những công ty có tầm nhìn tiếp thị. Những công ty như vậy nên được tôn vinh tại Viện công trạng về tiếp thị (Marketing Hall of Fame[*]). Tôi đưa vào đây Bảng 1-3 là một danh sách các công ty xứng đáng được kể tên nhờ những đột phá của họ về tiếp thị sáng tạo.

Tiếp thị vào năm 2005

Chúng ta sẽ nghiên cứu những điều nêu trên ở các trang tiếp theo. Còn lúc này, chúng ta phải thừa nhận rằng tiếp thị ở thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XXI sẽ khác đi rất nhiều.

Ở đây tôi muốn đưa thêm suy nghĩ của mình về việc tiếp thị sẽ hướng về đâu trong thiên niên kỷ mới này. Tôi sẽ thực hiện điều này bằng cách "nhìn lại vào tương lai." Đó là năm 2005. Dưới đây là những diễn biến chủ yếu xảy ra trên thương trường đang phát triển.

"Khoảng cách trung gian giữa bán sỉ và bán lẻ đã bị xóa bỏ đáng kể nhờ thương mại điện tử. Người ta gần như có thể mua được mọi sản phẩm mà không cần đi đến cửa hàng! Khách hàng có thể tiếp cận hình ảnh của bất kỳ sản

(*) Hall of Fame (tạm dịch: Viện Công trạng) – Là nơi cất giữ những kỷ vật để tôn vinh những người nổi tiếng có công lớn trong các lĩnh vực hoạt động, đặc biệt là thể thao, văn hóa... tại Hoa Kỳ (người dịch chú thích).

BẢNG 1-3

Những công ty có tầm nhìn tiếp thị

	Người lãnh đạo	*Công ty*
1.	Anita Roddick	The Body Shop
2.	Fred Smith	Federal Express
3.	Steve Jobs	Apple Computer
4.	Bill Gates	Microsoft
5.	Michael Dell	Dell Computer
6.	Ray Kroc	McDonald's
7.	Walt Disney	Disney Corporation
8.	Sam Walton	Wal-Mart
9.	Tom Monaghan	Domino's Pizza
10.	Akio Morita	Sony
11.	Nicholas Hayek	Swatch Watch Co.
12.	John W. Nordstrom	Nordstrom
13.	Gilbert Trigano	Club Mediterranee
14.	Ted Turner	CNN
15.	Frank Perdue	Perdue Chicken
16.	Richard Branson	Virgin Air
17.	Soichiro Honda	Honda
18.	Simon Marks	Marks & Spencer
19.	Luciano Benetton	Benetton
20.	Charles Lazarus	Toys 'R' Us
21.	Les Wexner	The Limited
22.	Colonel Sanders	Kentucky Fried Chicken
23.	Ingvar Kamprad	IKEA
24.	Bernie Marcus	Home Depot
25.	Charles Schwab	Charles Schwab & Co.
26.	Herb Kelleher	Southwest Airlines
27.	Paul Orfalea	Kinko's
28.	Jeff Bezos	Amazon
29.	Jim McCann	1-800-FLOWERS
30.	Phil Knight	Nike

phẩm nào trên Internet, đọc các hàng mẫu, mua sắm qua những người rao bán trên mạng với cái giá rẻ nhất và điều kiện tốt nhất, và chỉ cần nhấn chuột đặt hàng và trả tiền qua Internet. Các catalog in ấn tốn kém đã biến mất. Việc mua bán giữa các doanh nghiệp trên Internet đã tăng lên, thậm chí còn nhanh hơn việc mua sắm hàng tiêu dùng trên mạng. Những nhân viên thu mua của doanh nghiệp tìm mua các món hàng thường lệ của họ trên Internet, hoặc bằng cách đưa lên mạng các nhu cầu của mình và ngồi chờ các nhà đấu thầu, hoặc chỉ đơn giản lướt trên các trang web đã được họ "đánh dấu".

Các nhà bán lẻ dựa trên cửa hàng nhận ra rằng lưu lượng khách hàng đến mua sắm giảm đi rất nhiều. Để đối phó lại, nhiều nhà bán lẻ năng động đưa thêm khu giải trí và rạp chiếu phim vào các trung tâm mua sắm. Nhiều cửa hàng sách, cửa hàng thực phẩm, cửa hàng bán quần áo bây giờ còn đưa thêm các quầy cà phê và tổ chức diễn thuyết và các chương trình biểu diễn. Về thực chất, các cửa hàng này đang "tiếp thị sự trải nghiệm" thay vì tiếp thị một loại sản phẩm cụ thể.

Hầu hết các công ty đã xây dựng cơ sở dữ liệu độc quyền về các khách hàng chứa đựng thông tin chi tiết về những ý thích và yêu cầu của từng cá nhân khách hàng. Họ sử dụng các thông tin này để "thực hiện đại trà việc đưa ra các sản phẩm phù hợp với từng cá nhân. Ngày càng có nhiều công ty giới thiệu sản phẩm của mình trên mạng, theo đó các khách hàng có thể thiết kế sản phẩm theo ý muốn của mình. Nhiều công ty trong các lĩnh vực

ô-tô, máy vi tính, hàng gia dụng, và thực phẩm mời khách hàng truy cập vào các trang web của họ và thiết kế ra các mẫu chào hàng (sản phẩm, dịch vụ, các hệ thống, các chương trình) bằng cách điền vào mẫu các lựa chọn của mình. Sau đó sản phẩm mẫu đã được bổ sung điều chỉnh theo ý của khách hàng sẽ hiện lên màn hình.

Các doanh nghiệp đang làm tốt hơn việc giữ chân các khách hàng của mình nhờ tìm ra cách nhìn sáng tạo để đáp ứng nhu cầu của khách hàng vượt quá mong đợi của họ. Do vậy, các đối thủ cạnh tranh ngày càng thấy khó khăn hơn trong việc kiếm được khách hàng mới. Từ đó, hầu hết các công ty phải mất thời gian nghiên cứu làm thế nào để bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn cho các khách hàng hiện có của mình.

Các công ty đang tập trung vào việc xây dựng khách phần (customer share) hơn là thị phần (market share). Nhiều công ty đã tìm ra những cách thức mới để tăng cường bán hàng chéo(*) (cross-selling) và bán hàng cao cấp hơn món hàng khách định mua (up-selling). Các công ty đang tìm cách hiểu thấu phân khúc thị trường và khách hàng từ các *kho dữ liệu* của mình bằng cách áp dụng các kỹ thuật *khai thác dữ liệu* mới hơn và hiệu quả hơn.

Cuối cùng các công ty cũng đã có thể làm cho các phòng kế toán của mình đưa ra các con số thực về khả năng làm ra lợi nhuận của từng phân khúc thị trường, từng khách hàng cá thể, từng sản phẩm, kênh phân phối, và từng đơn

(*) Bán hàng chéo (cross-selling): bán thêm sản phẩm khác kèm theo cho khách hàng đã mua sản phẩm của công ty (người dịch chú thích).

vị theo địa lý. Hiện nay các công ty đang tập trung chú ý vào những khách hàng, sản phẩm, và các kênh phân phối tạo lợi nhuận lớn nhất cho họ. Họ lập ra những phần thưởng cả gói cho các khách hàng tạo ra lợi nhuận lớn hơn cho họ.

Các công ty đã chuyển từ lối tư duy bán hàng theo từng giao dịch sang xây dựng lòng chung thủy của khách hàng. Nhiều công ty đã chuyển sang tư duy *phục vụ khách hàng suốt đời*, theo đó họ đưa ra dịch vụ chuyển đến cho khách hàng các loại hàng tiêu dùng hàng ngày (chẳng hạn, cà phê, nước ngọt...) với đơn giá thấp hơn. Họ có thể chịu đựng mức lợi nhuận thấp hơn qua mỗi lần bán hàng, nhưng sẽ bù lại bằng hợp đồng bán hàng dài hạn.

Hầu hết các công ty bây giờ sử dụng nguồn lực bên ngoài (outsource) hơn 60% các hoạt động và các yêu cầu của mình. Một số nhỏ các công ty sử dụng nguồn lực bên ngoài 100%, làm cho công ty của họ thành công ty ảo chỉ sở hữu rất ít tài sản và do đó thu được tỷ suất lợi nhuận rất cao. Các công ty sử dụng nguồn lực bên ngoài đang làm ăn rất phát đạt. Đối với trường hợp các nhà sản xuất thiết bị máy móc, hầu như họ chỉ muốn làm ăn với các đối tác cung cấp duy nhất, những người thiết kế và cung cấp toàn bộ các hệ thống (chẳng hạn, hệ thống phanh xe ô-tô, hệ thống ghế ngồi, v.v...) có liên kết với nhà sản xuất có thương hiệu. Hầu hết các công ty ngày nay là các công ty nằm trong mạng lưới, phụ thuộc rất nhiều vào các liên minh chiến lược với các công ty khác.

Trong nhiều lĩnh vực, những người bán hàng là những

đại lý đặc quyền kinh tiêu hơn là nhân viên của công ty. Công ty trang bị cho họ các công cụ bán hàng tự động mới nhất, kể cả kỹ năng dùng kỹ thuật đa phương tiện trong việc trình bày sản phẩm và khả năng phát triển các hợp đồng và các mẫu hàng theo yêu cầu của khách hàng. Phần lớn khách hàng tỏ ra ưa thích việc giao tiếp với những nhân viên bán hàng trên màn hình máy vi tính hơn là tại văn phòng. Một số lượng lớn các cuộc mua bán giữa các cá nhân đang xuất hiện trên phương tiện điện tử, trong đó người mua và người bán giao tiếp với nhau qua máy vi tính của mình theo thời gian thực. Những nhân viên bán hàng không phải di chuyển nhiều nữa, và các hãng hàng không thì thu hẹp quy mô. Những nhân viên bán hàng có hiệu quả nhất là những người nắm được nhiều thông tin, đáng tin cậy, dễ mến, và chịu khó lắng nghe.

Quảng cáo đại trà trên truyền hình đã giảm đi rất nhiều do có đến 500 kênh truyền hình cùng phát sóng. Các báo và tạp chí in ấn cũng giảm đi đáng kể về số lượng. Mặt khác, các nhà tiếp thị giờ đây có thể tiếp cận các thị trường mục tiêu của mình một cách hiệu quả hơn nhờ quảng cáo thông qua các tạp chí chuyên ngành trên mạng và các tập đoàn thông tấn.

Các công ty không còn khả năng duy trì các lợi thế cạnh tranh của mình (ngoài các bằng phát minh, bản quyền, các địa điểm ưu việt, các thông tin độc quyền, v.v...). Các đối thủ cạnh tranh có thể sao chép rất nhanh mọi lợi thế thông qua các kỹ thuật so sánh chuẩn mực, đảo ngược, và nhảy vọt. Các công ty đều nhận thức rằng lợi thế lâu dài

chỉ có được, nếu họ có khả năng học nhanh hơn và thay đổi nhanh hơn."

Giờ thì chúng ta quay trở lại năm 1999. Nhưng tôi tin rằng kịch bản năm 2005 trên đây sẽ kích thích các công ty tranh luận nhau nhiều hơn về chiến lược trong tương lai. Các công ty thành công sẽ là số ít những công ty biết thay đổi cách tiếp thị của mình một cách nhanh chóng theo sự biến đổi của thương trường.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Dưới đây là một số câu hỏi các bạn cần suy nghĩ để đánh giá xem công ty của bạn và cách làm tiếp thị của công ty có đáp ứng được các đòi hỏi chính trên thương trường hay không.

1. Trong vòng năm năm qua, công nghệ, toàn cầu hóa, và sự nới lỏng luật lệ đã có ảnh hưởng như thế nào đến việc kinh doanh của bạn?
2. Khi áp dụng Bảng 1-1 về các doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi, thì doanh nghiệp của bạn nhìn chung rơi vào cột "trước kia" hay cột "hiện nay"? Cách làm nào của "hiện nay" tỏ ra phù hợp hơn để vận dụng cho công ty của bạn?
3. Công ty của bạn có đặt ra chiến lược tiếp thị chủ yếu dựa vào một trong chín chiến lược ngắn gọn hay không? Nếu có thì chiến lược nào? Có đem lại kết quả hay không? Theo bạn, bây giờ công ty nên dùng chiến lược nào?

4. Liệt kê những vấn đề chính về tiếp thị mà doanh nghiệp của bạn đang gặp phải. Theo bạn, thì giải pháp tiếp thị sáng tạo nhất cho những vấn đề đó là gì?
5. Bạn nghĩ gì về những dự đoán tiếp thị cho năm 2005? Dự đoán của bạn đối với ngành của bạn là gì? Bạn sẽ phải làm gì để chuẩn bị cho các điều đó?

2

Dùng tiếp thị để hiểu rõ, tạo ra, thông tin, và cung cấp các giá trị

Người ta thường có ảo tưởng rằng có thể công nghiệp hóa một quốc gia bằng cách xây dựng các nhà máy. Không phải. Bạn công nghiệp hóa bằng cách xây dựng các thị trường.—*Paul G. Hoffman*

Khách hàng ngày càng lựa chọn những người bán hàng dựa trên cơ sở các giá trị lâu dài, chứ không phải dựa vào lịch sử lâu dài.—*Vô danh*

Chất lượng là khi khách hàng của chúng ta quay trở lại và sản phẩm của chúng ta không quay trở lại.—*Khẩu hiệu nói về chất lượng của hãng Siemens*

SAU KHI NGHIÊN CỨU các vấn đề và các đáp án tiếp thị hiện nay, bây giờ chúng ta đã sẵn sàng để xem xét tiếp thị có vai trò gì để giúp các công ty vươn lên dẫn đầu. Nếu các công ty chỉ tập trung vào chi phí thì sẽ không bao giờ lớn mạnh được. "Không có doanh thu thì sẽ không có lợi nhuận" (nguyên văn: không có dòng đầu thì sẽ không có

dòng cuối – "bottom line" có nghĩa là lợi nhuận – người dịch chú thích).

Các công ty cần có sự tăng trưởng nếu muốn thu hút được nhân tài, tạo ra các cơ hội tiến bộ nghề nghiệp, làm thỏa mãn các cổ đông, và cạnh tranh có hiệu quả hơn. Wayne Calloway, cựu tổng giám đốc hãng PepsiCo đã nói về sự tăng trưởng rất hùng hồn như sau:

> Sự tăng trưởng giống như khí oxy trong lành. Nó sẽ tạo ra một công ty đầy sức sống và hăng hái, ở đó mọi người nhìn thấy cơ hội đích thực. Họ dám mạo hiểm hơn. Họ làm việc chăm chỉ hơn và thông minh hơn. Bằng cách đó, sự tăng trưởng không chỉ là động lực tài chính quan trọng nhất; mà hơn thế nữa, nó là một phần của văn hóa công ty chúng ta. Đó là lý do tại sao có nhiều nhà quản lý tài năng muốn đến làm việc cho PepsiCo hơn là đi làm cho nhiều công ty có tên tuổi khác.

Nhưng đồng thời, người ta cũng cần thận trọng trong việc biến bản thân sự tăng trưởng trở thành mục tiêu. Mục tiêu của công ty phải là "sự tăng trưởng có lợi nhuận." Ở rất nhiều công ty, các nhà quản lý được yêu cầu phải tăng doanh số và lợi nhuận nhanh hơn mức trung bình trong ngành của họ. Do vậy, họ đeo đuổi bất cứ thị trường và khách hàng nào có thể đeo đuổi được, mà điều đó thường dẫn đến làm sai lệch thị trường mục tiêu và hình ảnh của mình và làm suy yếu các nguồn lực của công ty.

Trách nhiệm chính của tiếp thị là đem lại sự tăng trưởng có lợi nhuận cho công ty. Tiếp thị phải nhận diện, đánh

giá, và lựa chọn các cơ hội thị trường và xác lập các chiến lược nhằm giành được vị trí nổi bật nếu không phải là thống lĩnh trên các thị trường mục tiêu. Nhưng dưới con mắt bên trong công ty và đối với công chúng nói chung tiếp thị có nhiều hình ảnh khác nhau, tốt có, xấu có, chính xác, và không chính xác. Do vậy trong chương này chúng ta sẽ đề cập đến các vấn đề sau:

- Những nhận thức sai lầm nghiêm trọng nhất về tiếp thị là gì?
- Có phải tiếp thị tốt chỉ là "tìm ra và đáp ứng các nhu cầu"?
- Phạm vi thị trường cần rộng bao nhiêu để công ty có thể sinh lời?
- Các bước cơ bản của quá trình quản trị tiếp thị là gì?

Những nhận thức sai lầm nghiêm trọng về tiếp thị

Người ta thường hiểu sai về tiếp thị là gì và nó có thể làm gì cho công ty. Trên thực tế, một số tổng giám đốc đặt ra các kỳ vọng quá cao đối với các giám đốc tiếp thị của mình. Chẳng thế mà không có gì lạ khi nhiệm kỳ của các giám đốc tiếp thị chỉ kéo dài từ 16 đến 18 tháng!

Cách nhìn của tổng giám đốc đối với tiếp thị

Nhiều tổng giám đốc tỏ ra ái ngại trước tỷ lệ thất bại cao của các sản phẩm mới, chi phí quảng cáo và chi phí bán hàng không ngừng tăng lên, thị phần chựng lại hoặc giảm sút, biên độ lợi nhuận ngày càng giảm và các dấu hiệu

khác của các kết quả yếu kém trên thị trường. Họ thường đổ lỗi các yếu kém này lên đầu bộ phận tiếp thị/bán hàng của công ty. Dưới đây là các cuộc phỏng vấn với một số tổng giám đốc:

- Năm 1993, Coopers & Lybrand tiến hành cuộc thăm dò ý kiến các tổng giám đốc của một trăm công ty. Nhiều tổng giám đốc đánh giá các phòng tiếp thị của mình là bộ phận "được tập trung không đúng và quá nuông chiều."
- Năm 1993 McKinsey & Company công bố một bản báo cáo nói rằng nhiều tổng giám đốc coi các phòng tiếp thị của mình là "thiếu trí tưởng tượng, chỉ đưa ra một vài ý tưởng mới, không còn đáp ứng được kỳ vọng nữa."
- Năm 1994 Booz, Allen & Hamilton đưa ra bản báo cáo báo động ý kiến của các tổng giám đốc cho rằng "các nhà quản trị thương hiệu không còn bắt kịp với thực tiễn thương mại."

Một số tổng giám đốc hiển nhiên là nên thất vọng về các nhân viên tiếp thị của mình. Tuy nhiên, một số khác có thể đã hiểu sai về những điều mà tiếp thị làm hay có thể làm được, hoặc có thể họ có những kỳ vọng không hợp lý.

Hai cách nhìn không đúng về tiếp thị

Dưới đây là hai cách nhìn thường thấy, nhưng không đúng về tiếp thị:

TIẾP THỊ LÀ BÁN HÀNG. Cách nhìn coi tiếp thị và bán hàng là như nhau là sai lầm phổ biến nhất, không chỉ đối

với nhiều người trong công chúng mà cả đối với nhiều người trong giới kinh doanh. Tất nhiên, bán hàng là một bộ phận của tiếp thị, nhưng tiếp thị không phải chỉ có bán hàng. Peter Drucker nhận xét rằng "mục đích của tiếp thị là làm cho việc bán hàng trở nên thừa." Ý của Drucker muốn nói rằng nhiệm vụ của tiếp thị là phát hiện ra những nhu cầu chưa được đáp ứng và chuẩn bị đưa ra các giải pháp để đáp ứng các nhu cầu đó. Khi tiếp thị có kết quả, người mua thích sản phẩm mới đưa ra, thì tiếng đồn sẽ lan rất nhanh, và khi đó việc bán hàng trở nên không còn quan trọng nữa.

Tiếp thị không thể đặt ngang với bán hàng vì nó bắt đầu rất lâu trước khi công ty đưa ra sản phẩm. Tiếp thị là công việc mà các nhà quản lý phải làm từ trước để đánh giá nhu cầu, đo lường mức độ và cường độ của nhu cầu, và từ đó xác định xem cơ hội tạo ra lợi nhuận có hay không. Còn bán hàng chỉ xuất hiện sau khi đã làm ra sản phẩm đó. Công việc tiếp thị được tiếp tục trong suốt vòng đời của sản phẩm, để tìm kiếm các khách hàng mới, cải tiến sản phẩm cho hấp dẫn hơn, rút kinh nghiệm từ việc bán các sản phẩm, và quản trị việc bán hàng tiếp theo.

Các nhà tiếp thị phê phán các nhà quản lý cấp trên đã không coi chi phí tiếp thị như là sự đầu tư, chứ không phải là chi phí, và chỉ nhấn mạnh các kết quả ngắn hạn, mà không tập trung vào mục tiêu dài hạn, và quá sợ rủi ro.

TIẾP THỊ CHỦ YẾU LÀ CÔNG VIỆC CỦA PHÒNG TIẾP THỊ. Một cách nhìn hạn chế khác là coi tiếp thị chỉ là công việc của một bộ phận trong công ty. Đúng là các công ty đều

có các phòng tiếp thị nơi mà các ý tưởng và công việc về tiếp thị được thực hiện. Nhưng nếu các thái độ và công việc về tiếp thị chỉ giới hạn trong phòng tiếp thị, công ty sẽ dễ bị vấp ngã. Một công ty có thể có phòng tiếp thị/ phòng bán hàng tốt nhất trong ngành nhưng vẫn có thể bị thất bại trên thương trường. David Packard, đồng sáng lập viên hãng Hewlett-Packard, đã nói rất đúng rằng: "Tiếp thị là một công việc quá quan trọng để có thể chỉ giao cho một mình phòng tiếp thị." Các bộ phận khác trong công ty có thể đối xử với khách hàng một cách tùy tiện, và điều đó sẽ làm cho họ không còn quan tâm đến công ty nữa. Có thể có một khách hàng gọi điện thoại đến công ty và thấy khó khăn trong việc nhận được thông tin hay tìm gặp được đúng người. Một sản phẩm được chuyển đến theo đơn đặt hàng nhưng lại có khiếm khuyết do tiêu chuẩn sản xuất không được đảm bảo hoặc là do việc đóng gói sản phẩm kém. Hoặc sản phẩm được chuyển đến trễ hạn không đúng lời hứa do lỗi về thông tin của kho hàng. Khách hàng có thể bị sửng sốt bởi hóa đơn hàng do phòng kế toán đã cộng thêm các khoản phí mà không có giải thích. Tất cả những sai sót này thường dễ xảy ra khi các bộ phận khác trong công ty không quan tâm đến việc phải làm hài lòng khách hàng.

Một số người còn cho rằng sở dĩ các bộ phận khác thiếu ý thức chăm sóc khách hàng có thể một phần là do sự tồn tại của phòng tiếp thị! Các bộ phận khác cũng có thể nghĩ rằng nhiệm vụ của phòng tiếp thị là "sản xuất và làm hài lòng khách hàng" trong khi họ phải lo công việc của họ. Vậy liệu thái độ của các phòng ban khác sẽ tốt hơn nếu

công ty không có phòng tiếp thị? Chẳng hạn, Marks & Spencer, một trong những nhà bán lẻ tốt nhất của Anh Quốc, đã không có quảng cáo và cũng không có phòng tiếp thị nhưng vẫn thu hút một số lượng lớn những khách hàng trung thành, lý do là vì tất cả nhân viên của Marks & Spencer luôn nghĩ đến khách hàng trước tiên.

Các công ty đang phát đạt đều cố gắng làm cho tất cả các bộ phận trong công ty hướng về khách hàng, nếu không nói là lấy khách hàng làm động lực. Công ty có thể đánh giá xem bộ phận nào trong công ty thực sự hướng về khách hàng bằng cách lựa chọn những câu liệt kê trong Bảng 2-1 phù hợp với trường hợp của mình. Chẳng hạn, một bộ phận Nghiên cứu & Phát triển (R&D) thực sự hướng về khách hàng sẽ phải có các nhân viên của mình thỉnh thoảng gặp gỡ các khách hàng, phối hợp chặt chẽ với các bộ phận khác trong các dự án mới, xác định chuẩn mực sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, lôi cuốn khách hàng có ý kiến đối với các thiết kế sản phẩm mới và không ngừng cải thiện sản phẩm dựa vào các phản hồi của khách hàng. Một bộ phận R&D như thế sẽ đóng góp rất nhiều cho kết quả hoạt động tiếp thị của công ty. Bảng 2-1 nêu ra các dấu hiệu hướng về khách hàng đối với các bộ phận khác trong công ty.

Tìm ra và đáp ứng các nhu cầu

Tại các thị trường có sự cạnh tranh cao, tất cả các bộ phận của công ty đều phải tập trung vào việc giành cho được sự ưa thích của khách hàng. Jack Welch, tổng giám đốc nổi

tiếng của tập đoàn General Electric, nói với các nhân viên của mình như sau: “Các công ty không thể bảo đảm sự an toàn công việc cho các bạn được. Chỉ có khách hàng mới làm được điều đó!” Ông đã làm cho các nhân viên có nhận thức cao về tác động của họ, bất kể ở bộ phận nào, đến việc làm hài lòng và giữ chân khách hàng. Ngụ ý: Nếu bạn không nghĩ về khách hàng, tức là bạn không nghĩ gì cả.

BẢNG 2-1

Đánh giá bộ phận nào trong công ty hướng về khách hàng

Bộ phận R&D

- Dành thời gian gặp gỡ khách hàng và lắng nghe ý kiến của họ.
- Hoan nghênh sự tham gia của bộ phận tiếp thị, bộ phận sản xuất, và các bộ phận khác đối với mỗi dự án mới.
- Xác định chuẩn mực sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và tìm ra các giải pháp “tốt nhất cho từng loại.”
- Lôi kéo khách hàng có ý kiến và góp ý cho dự án trong quá trình hình thành.
- Không ngừng cải tiến và hoàn chỉnh sản phẩm trên cơ sở các phản hồi từ thị trường.

Bộ phận mua sắm

- Chủ động tìm kiếm các nhà cung cấp tốt nhất thay vì chỉ lựa chọn trong số những người mời chào sản phẩm.
- Xây dựng mối quan hệ lâu dài với ít nhà cung cấp hơn nhưng có độ tin cậy cao hơn về chất lượng.
- Không hy sinh chất lượng vì giá rẻ.

Bộ phận sản xuất

- Mời khách hàng đến tham quan cơ sở sản xuất của mình.
- Đến thăm các nhà máy của khách hàng để xem khách hàng sử dụng các sản phẩm của công ty ra sao.
- Sẵn sàng làm việc ngoài giờ khi cần để bảo đảm thực hiện đúng kế hoạch giao hàng như đã hứa hẹn với khách hàng.
- Không ngừng tìm kiếm phương pháp để sản xuất hàng hóa nhanh hơn và/hoặc với giá thành thấp hơn.
- Không ngừng cải thiện chất lượng sản phẩm, hướng tới tỷ lệ phế phẩm bằng không.
- Đáp ứng yêu cầu của khách hàng theo "yêu cầu riêng của khách hàng" nếu điều này có thể làm được mà vẫn có lãi.

Bộ phận tiếp thị

- Nghiên cứu các nhu cầu và mong muốn của khách hàng trong các phân khúc thị trường đã được xác định rõ.
- Dành nỗ lực tiếp thị cho tiềm năng lợi nhuận lâu dài của các phân khúc mục tiêu.
- Xây dựng những sự mời chào có hiệu quả cho từng phân khúc mục tiêu.
- Đo lường hình ảnh của công ty và mức độ hài lòng của khách hàng một cách thường xuyên.
- Không ngừng thu thập và đánh giá các ý tưởng về sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm, và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Gây ảnh hưởng đến tất cả các bộ phận khác trong công ty và đến các nhân viên để họ hướng về khách hàng cả trong suy nghĩ và hành động.

Bộ phận bán hàng

- Có kiến thức chuyên môn về ngành của khách hàng.
- Nỗ lực đưa đến cho khách hàng "giải pháp tốt nhất."
- Chỉ đưa ra lời hứa khi có thể thực hiện được.
- Phản hồi các nhu cầu và ý kiến của khách hàng đến bộ phận chịu trách nhiệm về phát triển sản phẩm.
- Phục vụ các khách hàng quen một cách lâu dài.

Bộ phận hậu cần

- Có tiêu chuẩn dịch vụ cao về giờ giấc chuyển hàng và luôn luôn giữ vững tiêu chuẩn này.
- Là bộ phận dịch vụ khách hàng có hiểu biết và thân thiện có thể trả lời các câu hỏi, xử lý các khiếu nại, và giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách thỏa đáng và kịp thời.

Bộ phận kế toán

- Chuẩn bị các bản báo cáo định kỳ về "khả năng sinh lời" theo sản phẩm, phân khúc thị trường, các địa điểm theo địa lý (các vùng, lãnh thổ bán hàng), quy mô đơn đặt hàng, các kênh phân phối, và các khách hàng cá nhân.
- Chuẩn bị các hóa đơn theo nhu cầu của từng khách hàng và trả lời được các câu hỏi của khách hàng một cách lịch sự và nhanh chóng.

Bộ phận tài chính

- Hiểu rõ và ủng hộ các khoản chi tiêu tiếp thị (ví dụ, quảng cáo hình ảnh) như là các khoản đầu tư cho tiếp thị mà có thể tạo ra sự ưa chuộng và trung thành lâu dài của khách hàng.
- Biết phân bổ các khoản tài chính theo các yêu cầu về tài chính của khách hàng.

- Quyết định nhanh chóng về khả năng chi trả của khách hàng.

Bộ phận Quan hệ công chúng

- Biết tuyên truyền những tin tức thuận lợi cho công ty và "kiểm soát tổn thất" đối với tin tức có hại cho công ty.
- Có vai trò như là khách hàng nằm bên trong công ty và là người đại diện cho công chúng để giúp công ty có các chính sách và cách làm tốt hơn.

Những nhân viên khác có giao tiếp với khách hàng

- Họ là những người có năng lực, lịch thiệp, vui vẻ, có uy tín, đáng tin cậy, và biết đáp ứng.

Chúng ta cần phân biệt ba mức độ thực hiện tiếp thị, được gọi là tiếp thị đáp ứng nhu cầu, tiếp thị dự kiến nhu cầu và tiếp thị hình thành nhu cầu.

TIẾP THỊ ĐÁP ỨNG NHU CẦU (Responsive Marketing). Nhiệm vụ của tiếp thị được xác định là "tìm ra và thỏa mãn các nhu cầu." Đây là một hình thức tiếp thị đáng được áp dụng khi có một nhu cầu rõ ràng và khi một số công ty đã nhận diện ra nhu cầu và có sẵn giải pháp khả thi. Nhận thấy rằng có nhiều phụ nữ không muốn mất nhiều thời gian cho việc nấu nướng và giặt giũ đã dẫn đến việc phát minh ra máy giặt, máy sấy khô, máy rửa bát đĩa, và lò vi ba. Ngày nay nhiều người nghiện thuốc lá muốn bỏ thuốc thì có thể lựa chọn rất nhiều phương pháp chữa trị. Phần lớn cách tiếp thị ngày nay là tiếp thị đáp ứng nhu cầu.

TIẾP THỊ DỰ KIẾN NHU CẦU (Anticipative Marketing). Một kỳ công khác trong tiếp thị là nhận ra nhu cầu đang hình thành hoặc còn tiềm ẩn. Khi chất lượng nước uống ở nhiều nơi bị xuống cấp, thì Evian, Perrier, và nhiều công ty khác đã dự kiến trước một thị trường dành cho nước uống đóng chai đang tăng trưởng. Khi các công ty dược phẩm nhận thấy căn bệnh stress tăng lên tại các xã hội đô thị phát triển, thì nhiều công trình nghiên cứu sản xuất các loại thuốc chống stress ra đời. Tiếp thị dự kiến nhu cầu có nhiều rủi ro hơn tiếp thị đáp ứng nhu cầu; các công ty có thể bước vào thị trường quá sớm hoặc quá muộn, hoặc thậm chí hoàn toàn sai lầm khi nghĩ rằng một thị trường dự kiến như vậy có thể phát triển.

TIẾP THỊ HÌNH THÀNH NHU CẦU (Need-shaping Marketing). Mức độ tiếp thị táo bạo nhất xuất hiện khi một công ty đưa ra một sản phẩm hay dịch vụ mà chưa có ai yêu cầu và thậm chí thường không tiếp nhận. Vào những năm 1950 không có ai yêu cầu đến các sản phẩm như là Sony Walkman, Sony Betamax hay đĩa hát Sony 3½-inch. Tuy nhiên, Sony dưới sự lãnh đạo của người sáng lập và chủ tịch công ty, Akio Morita, đã đưa ra các sản phẩm nói trên và nhiều sản phẩm khác nữa mà sau này trở thành các đồ dùng thường ngày của nhiều người. Morita đã khái quát triết lý tiếp thị của ông bằng những lời sau: "Tôi không phục vụ các thị trường. Tôi tạo ra chúng."[1]

Có lẽ sự khác biệt giữa những người tiếp thị đáp ứng nhu cầu và dự kiến nhu cầu hay hình thành nhu cầu có thể được khái quát rõ nhất bằng sự khác nhau giữa một *công ty bị thị trường lèo lái* và một *công ty lèo lái thị trường*. Hầu hết các công ty chỉ ở mức độ bị thị trường lèo

lái, mà bản thân mức độ này đã là một bước tiến so với việc bị lèo lái bởi sản phẩm. Các công ty bị thị trường lèo lái tập trung vào việc nghiên cứu các khách hàng hiện thời để xác định các vấn đề họ gặp phải, thu thập các ý tưởng mới, và thử nghiệm những sự cải tiến sản phẩm được đề xuất và những thay đổi tổ hợp tiếp thị. Những nỗ lực của họ thường đem lại những cải tiến dần dần, không có được sự đổi mới triệt để.

Ngược lại, các công ty lèo lái thị trường nâng cao tầm nhìn và sự văn minh cho chúng ta. Những công ty đó tạo ra các thị trường mới hoặc cải tiến chủng loại sản phẩm hoặc thay đổi luật chơi. Họ tạo ra nhiều sản phẩm mới, dịch vụ mới, các khuôn mẫu kinh doanh mới; thiết lập mặt bằng giá mới; phát triển các kênh phân phối mới; nâng cao dịch vụ đến một mức không thể tin được. Trong số những công ty lèo lái thị trường phải kể đến CNN, Club Med, Federal Express, The Body Shop, IKEA, Benetton, và Charles Schwab. Và một số công ty nổi tiếng khác cũng thể hiện xu hướng lèo lái thị trường như là DuPont, Sony, Gillette, Hewlett-Packard, Tetra Pak, và 3M.

Phạm vi thị trường cần rộng bao nhiêu để công ty có thể sinh lời?

Một trong những quyết định then chốt mà một công ty cần đưa ra là xử lý thị trường một cách đồng nhất đến mức nào. Ở một thái cực là *tiếp thị đại trà*, tại đó công ty đưa ra một sản phẩm hay dịch vụ tiêu chuẩn cho toàn bộ thị trường. Như Công ty Coca-Cola muốn cho loại nước giải khát nổi tiếng của mình có thể "đến tay mọi người." Và

hãng Kodak muốn cho cuộn phim đựng trong hộp màu vàng nổi tiếng của mình sẽ làm hài lòng bất cứ ai muốn chụp ảnh.

Ở mức độ ít đồ sộ hơn là các công ty tiến hành *tiếp thị có mục tiêu*. Họ thiết kế ra các sản phẩm/dịch vụ cho một hoặc một vài phân khúc cụ thể hơn là cho toàn bộ thị trường. Hãng Daimler-Benz nhắm việc bán xe ô-tô Mercedes không phải cho toàn bộ thị trường mà chỉ cho những người mua giàu có những người muốn chiếc ô-tô chất lượng cao và xa xỉ. Procter & Gamble thiết kế loại dầu gội đầu Head and Shoulders đặc biệt cho những người cần trị gàu.

Mức độ tiếp thị vĩ mô thấp nhất, tức *tiếp thị ở mức độ khách hàng,* được thực hiện bởi công ty tập trung vào việc đưa ra và điều chỉnh sự mời chào/giao tiếp đến từng khách hàng cá thể. Chẳng hạn, những thợ làm nhà theo ý khách, sẽ gặp từng khách hàng để thiết kế nhà theo ý muốn của họ. Hay hãng ô-tô BMW đưa ra trang web theo đó khách hàng tiềm năng có thể thiết kế hình dáng xe BMW theo ý mình muốn.

Mỗi một mức độ tiếp thị đều có hàng loạt cơ hội và rủi ro kèm theo. Chúng ta sẽ xem xét các mặt lợi hại của từng loại như sau.

Tiếp thị đại trà

Cuộc cách mạng công nghiệp đã mở ra khả năng cho các ngành công nghiệp sản xuất đại trà, phân phối đại trà, và quảng cáo đại trà các sản phẩm thông dụng như là xà bông, kem đánh răng, đồ uống, và thức ăn. Mặc dù nhiều

sản phẩm này lúc đầu thường được bán sỉ, nhưng nay chúng được bán dưới dạng đóng gói riêng lẻ có kèm theo thương hiệu với số lượng ngày càng tăng. Các nhà sản xuất sử dụng quảng cáo đại trà cho việc tạo nhu cầu cho khách hàng để họ đòi hỏi nhãn hàng đó khiến cho những người bán lẻ buộc phải tích trữ nhãn hàng đó. Các nhà sản xuất cũng sẽ mời chào những ưu đãi trực tiếp (như các đợt khuyến mãi) để các nhà bán lẻ tiến hành và trưng bày những thương hiệu được tập trung quảng cáo. Như vậy nhờ đẩy mạnh quảng cáo các thương hiệu của mình ("lôi kéo") và khuyến khích những người mua hàng trước tham gia và trình bày hấp dẫn các thương hiệu này ("đẩy mạnh"), các nhà sản xuất có thương hiệu hàng đầu sẽ bảo đảm được chỗ đứng vững chắc của mình tại các gian hàng và trong lòng những người mua hàng.

Ngày nay nhiều nhà phân tích dự đoán sự cáo chung của tiếp thị đại trà. Họ cho rằng thị trường đại trà đang bị phân nhỏ thành các phân khúc nhỏ hơn và với số lượng khách hàng lớn hơn, mỗi phân khúc có những thị hiếu riêng và những yêu cầu cụ thể hơn, đòi hỏi cần có tiếp thị có mục tiêu nhiều hơn. Theo họ, ngân sách dành cho tiếp thị ngày nay không thể đáp ứng được các chi phí cao cho việc đưa ra và quảng cáo một thương hiệu đại trà, đặc biệt nếu đó chỉ là một thương hiệu "ăn theo." Hơn nữa, họ còn cho rằng sự phân nhỏ không ngừng phương tiện truyền thông đại chúng làm cho việc chuyển thông tin đầy đủ đến quảng đại quần chúng trở nên tốn kém hơn. 40 năm về trước, hầu hết người Mỹ đọc tạp chí *Life* và xem một vài chương trình truyền hình giờ cao điểm của một trong ba kênh truyền hình. Còn các khách hàng ngày nay có thể xem (hoặc lướt qua) hơn 50 kênh truyền hình và có tới 10 ngàn tạp chí để đọc.

Dự đoán về sự cáo chung của tiếp thị đại trà có phần quá sớm. Tại Liên Xô trước đây, nơi mà người dân bị thiếu thốn hàng hóa có chất lượng trong thời gian 70 năm, việc chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch sang nền kinh tế thị trường tự do đã tạo ra cơ hội vàng cho các nhà tiếp thị đại trà. Các công ty như là McDonald's, Nike, và Procter & Gamble đang lao vào thị trường nước này với những sản phẩm sản xuất đại trà và thu hút được đám đông khách hàng náo nức mua những sản phẩm thương hiệu nổi tiếng của họ.

Ngoài ra, một hình thức cụ thể của tiếp thị đại trà gọi là *bán hàng đại trà* (mass selling) đang tăng trưởng với mức độ bùng nổ trên thế giới. Các công ty bán hàng đại trà – Avon, Amway, Mary Kay, và Tupperware – đang cạnh tranh với các nhà bán lẻ dựa vào cửa hàng bằng cách sử dụng một đội quân các nhà phân phối tự mình làm chủ để bán các loại hàng cho họ như là mỹ phẩm, đồ trang sức, v.v... trực tiếp đến từng nhà, từng công sở, hay thông qua các đại lý tại nhà. Các nhà phân phối này, thường là những người làm việc tại nhà tìm kiếm thu nhập thêm, họ mua một lượng nhỏ các sản phẩm mẫu, được huấn luyện chút ít về kỹ năng bán hàng, và thế là tiếp cận bạn bè, láng giềng, và người lạ để bán được hàng. Họ được hưởng hoa hồng từ số hàng đã bán được và hoa hồng phụ thêm từ số hàng bán được của các phân phối viên khác do họ tuyển được. Vào dịp cuối năm, Mary Kay trao giải thưởng một

chiếc xe hơi loại xịn Cadillac cho những nhà phân phối đạt thành tích cao nhất và nhiều giải thưởng đặc sắc khác tại cuộc đại hội hàng năm tốn kém và đầy cảm xúc.

Bán hàng đại trà đang phát triển rất mạnh tại nhiều nơi trên thế giới – như Indonesia, Ấn Độ, Trung Quốc – nổi lên là một cơ hội đầy hứa hẹn cho hàng triệu người để kiếm thêm thu nhập và thậm chí làm giàu. Một số công ty đã lợi dụng bán hàng đại trà, theo đó đã phóng đại mức thu nhập tiềm tàng và/hoặc làm ra các sản phẩm kém chất lượng mà những người đi phân phối không có ai mua. Đó gọi là "kế hoạch bán hàng hình tháp" (pyramid selling) để phân biệt với các tổ chức bán hàng đại trà chân chính và có uy tín tiến hành phương pháp tiếp thị thường gọi là "tiếp thị mạng lưới" (network marketing) hay "tiếp thị đa cấp" (multilevel marketing).[2]

Tiếp thị mục tiêu

Trong bài viết có tính khai phá nhan đề *"Khác biệt hóa sản phẩm và phân khúc thị trường như những chiến lược tiếp thị thay thế,"* xuất bản năm 1956, Wendell Smith đã phân biệt công ty đưa ra sự đa dạng của sản phẩm ("sự khác biệt hóa sản phẩm") với công ty làm ra các sản phẩm cho các phân khúc thị trường cụ thể ("sự phân khúc thị trường").[3] Quan điểm phân khúc thị trường cho rằng mọi thị trường đều bao gồm các nhóm khách hàng (các phân khúc) có những nhu cầu và ý muốn khác nhau. Chẳng hạn, trong số những khách hàng mua kem đánh răng, có người coi trọng bảo vệ khỏi sâu răng, có người thích có mùi thơm, hay làm trắng răng. Bởi vậy không có gì lạ khi

có nhiều thương hiệu kem đánh răng khác nhau xuất hiện với những quảng cáo nói về ưu điểm của mỗi loại, nhằm trở thành thương hiệu chính được lựa chọn cho phân khúc mục tiêu nhất định.

80 năm trước hãng General Motors đã vượt qua hãng Ford để trở thành nhà sản xuất ô-tô lớn nhất Hoa Kỳ nhờ thừa nhận tầm quan trọng then chốt của phân khúc thị trường. Trong khi ông già kỳ cựu Henry Ford "chiều khách hàng mọi thứ miễn là xe màu đen," thì GM áp dụng chiến lược thiết kế và đưa ra loại xe phù hợp "với mọi túi tiền, mục đích và cá tính." Giữa những năm 1920 và 1923, thị phần của Ford trượt dốc từ 55% xuống còn 12%.

Khi quyết định tiếp thị mục tiêu, công ty có thể chia thị trường thành "các phân khúc" nhỏ hơn, nhỏ hơn nữa. Trên thực tế, chúng ta có thể phân biệt ba mức độ chia lại thị trường: *mức độ phân khúc thương hiệu*, *mức độ thị trường ngách* và *mức độ tế bào thị trường.*

CÁC PHÂN KHÚC. Các thị trường có thể được chia nhỏ thành nhiều phân khúc rộng. *Phân khúc lợi ích* có nghĩa là tập hợp những người tìm kiếm các lợi ích giống nhau; chẳng hạn, có những người mua hàng thích tìm kiếm giá rẻ, nhóm khác muốn hàng chất lượng cao, và có nhóm muốn đi tìm dịch vụ hoàn hảo. *Phân khúc dân số học* nghĩa là tập hợp những người có cùng đặc điểm về dân số học: những công dân lớn tuổi giàu có, những tầng lớp trẻ thu nhập thấp v.v... *Phân khúc tình huống* nghĩa là tập hợp những người có cùng tình huống sử dụng sản phẩm; chẳng hạn, các khách hàng đi máy bay vì công việc, giải

trí, hay vì lý do khẩn cấp. *Phân khúc mức độ sử dụng* nghĩa là tập hợp những người theo từng nhóm tùy thuộc mức độ sử dụng nhiều, vừa phải, ít, hay không sử dụng sản phẩm. *Phân khúc lối sống* nghĩa là tập hợp những người theo lối sống khác nhau, chẳng hạn "dân ngoại thành thích mặc áo lông và đi xe ô-tô có cửa sau," hay "gã đàn ông ngang tàng đeo súng ngắn đi xe tải nhẹ."

Rõ ràng là mọi thị trường có thể được phân khúc theo nhiều cách khác nhau. Nhà tiếp thị nào cũng muốn tìm ra nhu cầu lớn chưa được đáp ứng để biến thành một thị trường béo bở. Để nhận diện ra những phân khúc như vậy, các nhà tiếp thị có hai sự lựa chọn. Một là chỉ tập trung vào một phân khúc *(tiếp thị đơn phân khúc)*, hai là một vài phân khúc, mỗi phân khúc tương ứng với sự mời chào riêng khác nhau (*tiếp thị đa phân khúc*).

Tiếp thị đơn phân khúc có ba lợi thế sau:

1. Công ty có thể dễ dàng nhận diện những người mua hàng riêng biệt trong phân khúc để đáp ứng nhu cầu của họ, tiến hành phân nhóm khách hàng và đưa ra mời chào cụ thể, hấp dẫn với từng nhóm khách hàng đó.
2. Công ty có ít đối thủ cạnh tranh hơn trong phân khúc đã được xác định rõ ràng, và hiểu rõ hơn các đối thủ của mình.
3. Công ty có cơ hội tốt để trở thành "người cung cấp sự lựa chọn" cho phân khúc và chiếm được thị phần và lợi nhuận.

Mặt khác, cách tiếp thị đơn phân khúc có rủi ro là phân

khúc có thể trở nên kém hấp dẫn người tiêu dùng muốn có sự thay đổi, hoặc thu hút quá nhiều đối thủ cạnh tranh dẫn đến làm giảm lợi nhuận của từng đối thủ. Những rủi ro này khiến cho các công ty thiên về tiếp thị đa phân khúc nhiều hơn, với nhận thức rằng khi mức lợi nhuận của một phân khúc nào đó giảm đi thì công ty vẫn có thể duy trì được mức lợi nhuận chung nhờ vào các phân khúc khác. Ngoài ra, tiếp thị đa phân khúc còn cho phép công ty có được lợi thế về chi phí nhất định nhờ hiệu quả kinh tế do quy mô và do phạm vi.

CÁC THỊ TRƯỜNG NGÁCH. Thị trường ngách thường chỉ một số tập hợp nhỏ hơn các khách hàng có nhu cầu xác định hẹp hơn hoặc kết hợp các nhu cầu độc đáo. Như phân khúc thị trường xe hơi thể thao có thể được chia nhỏ hơn thành nhiều thị trường ngách của người mua: thị trường ngách của những khách hàng thích loại xe đua đắt tiền, công suất lớn (chẳng hạn xe Ferraris hay Lamborghinis); thị trường ngách của những khách hàng thích loại xe rẻ hơn, bớt dáng xe đua hơn nhưng vẫn có công suất lớn (như là xe Porsch); thị trường ngách dành cho những khách hàng thích các loại xe có hình dáng thông thường nhưng hoạt động như xe thể thao (như loại xe BMW); và thị trường ngách của những người thích loại xe rẻ hơn, trông có dáng xe thể thao nhưng không phải xe thể thao (chẳng hạn xe Ford Mustang).

Việc tập trung vào phục vụ khách hàng trong một thị trường ngách sẽ có nhiều lợi thế, kể cả có cơ hội để biết rõ từng khách hàng một cách thân mật hơn, có ít đối thủ

cạnh tranh hơn (không có, hoặc chỉ có một hoặc hai), và có được biên lợi nhuận lớn, vì khách hàng sẽ sẵn sàng trả cao hơn vì công ty bán hàng trong thị trường ngách rất thành thạo trong việc đáp ứng các nhu cầu của họ. Đương nhiên, các nhà bán hàng cho thị trường ngách cũng gặp phải những rủi ro giống như các nhà tiếp thị phân khúc đơn nếu thị trường ngách trở nên yếu đi. Công ty phải theo dõi chặt chẽ để thị trường ngách không biến thành lỗ hổng. Nếu thấy không chắc chắn, công ty nên theo đuổi chiến lược thị trường đa ngách (multiniche strategy) thay cho chiến lược ngách duy nhất.

Ngày nay ở nhiều thị trường, ngách là điều phổ biến. Blattberg và Deighton nói rằng "các thị trường ngách quá nhỏ bé để có thể đem lại lợi nhuận ngày nay sẽ trở nên rất có lãi khi hiệu quả tiếp thị được cải thiện."[4] Các công ty hoặc là đi lựa chọn các thị trường ngách hoặc là sẽ bị các thị trường ngách gây thiệt hại. Và có những bằng chứng thuyết phục cho thấy có nhiều công ty giàu có là nhờ vào các thị trường ngách.[5] Hermann Simon, trong cuốn sách của mình *Hidden Champions* (Những nhà vô địch giấu mặt) đã liệt kê số lượng đáng ngạc nhiên các công ty Đức mà tên tuổi rất xa lạ với công chúng, nhưng đã chiếm thị phần trên thế giới hơn 50% trong các thị trường ngách của mình và thu được lợi nhuận lớn.[6] Dưới đây là một số ví dụ:

- Tetra chiếm 80% thị trường cá nhiệt đới trên thế giới.
- Hohner chiếm 85% thị trường kèn harmonica trên thế giới.
- Becher chiếm 50% thị trường dù loại lớn trên thế giới.
- Steiner Optical chiếm 80% thị trường kính mắt dùng trong quân sự trên thế giới.

Những nhà vô địch giấu mặt này thường được phát hiện tại thị trường ổn định, là các công ty sở hữu gia đình hoặc nắm giữ phần lớn cổ phần, và tồn tại rất lâu đời. Nguyên nhân thành công của họ có thể được giải thích như sau:

1. Họ phục vụ khách hàng rất tận tình và đưa ra dịch vụ hảo hạng, theo yêu cầu của khách hàng, và rất kịp thời (chứ không phải là giá rẻ).
2. Các nhà quản lý cấp cao của họ giữ liên lạc trực tiếp và thường xuyên với những khách hàng chính.
3. Họ nhấn mạnh việc đổi mới liên tục nhằm nâng cao giá trị đem đến cho khách hàng.

Các nhà vô địch giấu mặt kết hợp việc tập trung cao vào sản phẩm với sự đa dạng về địa lý và xác lập uy tín hàng đầu trong thị trường mục tiêu ngách.

CÁC TẾ BÀO THỊ TRƯỜNG (Market Cells). Những công ty muốn nhắm vào các nhóm khách hàng nhỏ hơn có cùng một số đặc điểm có thể tạo ra cơ hội cho thị trường, được gọi là *các tế bào thị trường.* Ngày nay nhiều công ty xây dựng các *cơ sở dữ liệu khách hàng* chứa đựng các thông tin về khách hàng của mình như về dân số học, sự mua sắm trong quá khứ, các sở thích, và các đặc tính khác. Hãng American Express và các công ty thẻ tín dụng khác có hàng tấn số liệu lưu trữ về khách hàng, cũng như các công ty đặt mua hàng qua catalog, các công ty điện thoại, các công ty dịch vụ công cộng, các ngân hàng, và các công ty bảo hiểm. Những công ty này có cả một *kho dữ liệu* nằm chờ để được phân tích. Các công ty khác như là IBM,

Andersen Consulting, và EDS, cung cấp một loại dịch vụ gọi là *khai thác dữ liệu,* sử dụng các kỹ thuật phân tích và thống kê có sức mạnh lớn để tìm ra những đặc điểm chung và phát hiện mới về khách hàng. Dưới đây là một ví dụ:

> Một công ty hàng đầu về bán hàng may mặc với số khách hàng trên hai triệu người đã mời hãng IBM để khai thác dữ liệu của mình và giúp tìm ra các tập hợp nhóm khách hàng. Thay vì đưa ra năm phân khúc thị trường thường thấy, hay 50 thị trường ngách, các nhà nghiên cứu IBM nhận diện ra 5.000 tế bào thị trường. Chẳng hạn IBM phát hiện ra 850 khách hàng của công ty bán hàng theo catalog đã mua áo sơ mi màu xanh và cà vạt màu đỏ! Lý do rất lý thú ở đây là những người mua hàng này có thể sẽ quan tâm đến việc mua (chẳng hạn) áo khoác màu xanh nước biển nhiều hơn so với số khách hàng trung bình của công ty. Công ty có thể có lợi nếu gửi thư đến 850 khách hàng này để chào giá đặc biệt cho loại áo khoác màu xanh nước biển. Nếu điều này là đúng, thì tỷ lệ hưởng ứng của các tế bào thị trường này có thể đạt đến 10%.

Tiếp thị ở mức độ khách hàng

Trước Cuộc Cách mạng Công nghiệp, các thợ thủ công có thể nhận các đơn đặt hàng riêng của các khách hàng. Các thợ may thì "may đo cho từng khách hàng," còn các thợ đóng giày thì làm từng đôi giày riêng cho từng khách hàng. Khi Cuộc cách mạng Công nghiệp tiến triển, các nhà sản xuất làm ra nhiều sản phẩm để lưu kho và sử dụng thương hiệu và quảng cáo để kích thích khách hàng tìm đến các sản phẩm của mình. Nền kinh tế sản xuất đại trà ưu tiên

cho việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm. Giá cả giảm xuống, và khách hàng chấp nhận các sản phẩm đạt tiêu chuẩn khá nhằm mục đích có thể tiết kiệm được chi phí.

Với sự xuất hiện của máy vi tính, tiếp thị theo cơ sở dữ liệu, và các nhà xưởng linh hoạt, thì chi phí đưa ra các sản phẩm phù hợp với từng khách hàng và chi phí thông tin liên lạc giảm xuống, dù không tới mức bằng chi phí sản xuất sản phẩm tiêu chuẩn nhưng ít ra cũng không phải là cao hơn nhiều. Chúng ta đang chứng kiến sự tái xuất hiện tiếp thị theo từng khách hàng, không phải là hình thức tiếp thị bao trùm, nhưng là hình thức ngày càng phát triển và hứa hẹn. Ngày nay chúng ta có thể đặt hàng một chiếc xe đạp được làm một cách đặc biệt, một chiếc quần jean được cắt theo yêu cầu khách hàng, một bộ áo tắm nữ theo kiểu duy nhất v.v...

Có thể nêu ra sự phân biệt giữa *tiếp thị theo từng khách hàng* và *tiếp thị theo khách hàng đại trà.* Tiếp thị theo từng khách hàng xảy ra khi người bán hàng làm một sản phẩm mới từ đầu cho khách hàng, cũng như thợ may đo hay thợ uốn sắt làm sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng. Tiếp thị khách hàng đại trà xảy ra khi công ty đã thiết lập được một số mẫu cơ bản có thể được kết hợp theo nhiều cách khác nhau cho từng khách hàng.[7] Chẳng hạn hãng Dell Computer có thể đưa đến từng khách hàng loại máy vi tính lắp ráp riêng bằng phần cứng và phần mềm theo yêu cầu của khách hàng. Hãng ô-tô BMW có thể làm ra các loại ô-tô đại trà nhưng đáp ứng các yêu cầu riêng của khách hàng, bằng cách ô-tô được lắp sẵn về cơ bản trừ một số bộ phận có nhiều sự lựa chọn sẽ được lắp sau theo

yêu cầu của khách hàng. Tiếp thị theo khách hàng đại trà cũng xuất hiện khi các nhà cung cấp dịch vụ có những điều chỉnh trong bản chào hàng nhằm đáp ứng các yêu cầu cụ thể của khách hàng. Chẳng hạn như hệ thống khách sạn Ritz-Carlton lưu giữ trong các cơ sở dữ liệu của mình các thông tin về sở thích của từng khách hàng về quy cách phòng, số tầng, khu vực cấm hoặc được hút thuốc lá, trái cây hoặc hoa đặt trong phòng, các loại gối phụ thêm v.v... Tiếp thị khách hàng đại trà còn được sử dụng khi ngân hàng gửi thiệp sinh nhật hay có những sự chào hàng riêng cho các khách hàng.

Các bước chủ yếu trong quá trình quản trị tiếp thị

Các nhà tiếp thị cũng có nếp nghĩ riêng, cũng như các luật sư, nhân viên kế toán, các chủ ngân hàng, các kỹ sư và các nhà khoa học có nếp nghĩ riêng của họ. Các nhà tiếp thị coi quá trình quản trị tiếp thị bao gồm năm bước cơ bản có thể trình bày như sau:

$$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$$

Trong đó:

R = Nghiên cứu (nghĩa là nghiên cứu thị trường)

STP = Phân khúc (segmentations, xác định mục tiêu (targeting), và định vị (positioning)

MM = Tổ hợp tiếp thị (marketing mix) (phổ biến với tên gọi là 4P: sản phẩm [product], giá cả [price], địa điểm [place] và khuyến mại [promotion])

I = Thực hiện (implementation)

C = Kiểm soát (control) (nhận thông tin phản hồi, đánh giá kết quả, và xét lại hay cải thiện chiến lược STP và các chiến thuật MM)

Tiếp thị có hiệu quả thường bắt đầu bằng nghiên cứu, R. Nghiên cứu sâu một thị trường sẽ phát hiện ra các phân khúc khác nhau, S, bao gồm những người mua hàng với những nhu cầu khác nhau. Công ty nào khôn ngoan sẽ xác định mục tiêu, T, đối với những phân khúc mà công ty có thể đáp ứng một cách siêu việt hơn. Đối với từng phân khúc mục tiêu, công ty cần phải định vị, P, sự chào hàng của mình sao cho các khách hàng mục tiêu đánh giá được sự chào hàng của công ty khác với sự chào hàng của đối thủ cạnh tranh khác như thế nào. STP đại diện cho tư duy tiếp thị chiến lược của công ty. Bây giờ công ty sẽ phát triển tổ hợp tiếp thị chiến thuật của mình, MM, bao gồm tổ hợp các quyết định về sản phẩm, giá cả, phân phối, và khuyến mại. Sau đó công ty sẽ thực hiện, I, tổ hợp tiếp thị. Cuối cùng, công ty sẽ sử dụng các biện pháp kiểm soát, C, để theo dõi và đánh giá kết quả và để cải thiện chiến lược STP và các chiến thuật MM của mình.

Nghiên cứu

Nghiên cứu là xuất phát điểm của tiếp thị. Không có nghiên cứu, một công ty sẽ đi vào thị trường chẳng khác gì một người bị mù. Có một câu chuyện nói về một nhà sản xuất giày Hồng Kông, ông ta phân vân không rõ thị trường tại một hòn đảo xa xôi ở Nam Thái Bình Dương có dành cho sản phẩm của mình hay không. Ông ta cử một *nhân viên nhận lệnh đặt hàng* đến hòn đảo, sau khi xem xét qua loa

nhân viên này liền báo cáo về: "Những người ở đây không đi giày. Ở đây không có thị trường." Không tin vào báo cáo của nhân viên này, nhà sản xuất giày Hồng Kông cử một *nhân viên bán hàng* đến hòn đảo. Nhân viên bán hàng báo cáo: "Những người ở đây không đi giày. Ở đây có một thị trường rất lớn." Lo ngại rằng nhân viên bán hàng có thể bị cuốn hút trước cảnh nhìn thấy có quá nhiều người không đi giày, nhà sản xuất Hồng Kông cử người thứ ba đến hòn đảo, lần này là một *nhà tiếp thị*. Nhà tiếp thị chuyên nghiệp này tiến hành phỏng vấn người thủ lĩnh của bộ lạc và nhiều người địa phương khác, sau đó điện báo cáo về:

> Những người ở đây không đi giày. Tuy nhiên bàn chân của họ rất yếu. Tôi đã hướng dẫn cho thủ lĩnh bộ lạc hiểu việc đi giày sẽ giúp cho đồng bào của ông ta tránh được các bệnh tật đối với bàn chân ra sao. Ông ta rất nhiệt tình. Ông ta dự kiến rằng 70% đồng bào của ông ta sẽ mua giày với cái giá 10 đô-la một đôi. Chúng ta có thể bán 5.000 đôi giày trong năm đầu tiên. Chi phí của chúng ta trong việc đưa giày đến hòn đảo và lập cơ sở phân phối sẽ vào khoảng 6 đô-la một đôi giày. Chúng ta sẽ kiếm được 20.000 đô-la cho năm đầu tiên và với số vốn đầu tư bỏ ra chúng ta sẽ có tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) là 20%, lớn hơn tỷ suất ROI bình thường của chúng ta là 15%. Đây là chưa nói đến giá trị thu nhập cao hơn trong tương lai khi đi vào thị trường này. Tôi kiến nghị chúng ta nên tiếp tục tiến hành.

Như ví dụ này cho thấy, tiếp thị tốt cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng về cơ hội của thị trường và sự tính toán về tài chính dựa trên cơ sở chiến lược được đặt ra chỉ rõ lợi

nhuận đem lại có phù hợp với các mục tiêu tài chính của công ty hay không.

Việc nghiên cứu sẽ giúp cho công ty nhận ra rằng những người mua hàng ở bất kỳ thị trường nào thường có nhu cầu, quan điểm, và sở thích khác nhau. Những người phụ nữ cần loại giày khác với người đàn ông; những người béo cần loại giày khác với người gầy. Khi thời trang đi vào thị trường giày thì sở thích sẽ mở rộng ra nhiều hơn do sự khác nhau về thu nhập, giáo dục, và thị hiếu.

Sự phân khúc, xác định mục tiêu, và định vị – Tiếp thị chiến lược

Do việc nghiên cứu chắc chắn sẽ phát hiện ra nhiều loại phân khúc khách hàng, nên các nhà quản lý cần phải quyết định sẽ theo đuổi những phân khúc nào. Họ cần phải hướng mục tiêu vào những phân khúc nào mà họ có thể đem đến "hỏa lực" siêu việt hơn. Bằng cách kiểm tra năng lực của mình đối với các yêu cầu cần có cho sự thành công trong từng phân khúc, họ có thể lựa chọn các phân khúc mục tiêu một cách khôn ngoan hơn.

Sau đó công ty cần phải *định vị* sự chào hàng của mình để các khách hàng mục tiêu biết được những lợi ích then chốt hiện diện trong sự chào hàng đó. Chẳng hạn, hãng Volvo đã định vị ô-tô của mình là *xe ô-tô an toàn nhất trên thế giới.* Công ty củng cố sự định vị đó thông qua khâu thiết kế, thử nghiệm, quảng cáo v.v... Định vị là nỗ lực để cấy ghép vào sự chào hàng những lợi ích then chốt và sự khác biệt trong *tâm trí của khách hàng.*

Ngoài lợi ích then chốt, người bán hàng sẽ phải trình bày cho khách hàng tiềm năng biết các lý do khác vì sao khách hàng nên chọn thương hiệu của họ. Một thương hiệu không chỉ được định vị dựa duy nhất vào một thuộc tính hay lợi ích trung tâm, mà còn mang theo sự định vị đầy đủ hơn. Sự định vị đầy đủ của thương hiệu được gọi là *sự định vị giá trị* của thương hiệu (value proposition). Đây là giải đáp cho câu hỏi của khách hàng, "Tại sao tôi nên mua thương hiệu của ông?" Sự định vị giá trị của Volvo không chỉ gồm có sự an toàn mà còn ở không gian rộng, độ bền lâu, và tính thời thượng, cùng với giá cả xem ra rất hợp lý xét về tổng hợp các lợi ích.

Tổ hợp tiếp thị – Tiếp thị chiến thuật

Các nhà tiếp thị của công ty sau đó phải chuyển đến *giai đoạn tiếp thị chiến thuật*, để xác lập các công cụ của tổ hợp tiếp thị (MM) nhằm hỗ trợ và đưa ra sự định vị của sản phẩm. Những công cụ này thường được biết đến với tên gọi là 4P:

- *Sản phẩm* (Product): Sự mời chào ra thị trường, đặc biệt là đối với sản phẩm hữu hình, bao bì, và tập hợp các dịch vụ mà người mua có thể đòi hỏi trong khi mua hàng
- *Giá cả* (Price): Giá cả của sản phẩm cùng với phí tổn khác phát sinh khi giao hàng, bảo hành v.v…
- *Địa điểm* (Place hoặc distribution): Việc sắp xếp bố trí để làm cho sản phẩm luôn có sẵn và dễ dàng tiếp cận được đối với thị trường mục tiêu

- *Khuyến mại* (Promotion): Các hoạt động giao tiếp với khách hàng, như là quảng cáo, khuyến mại hạ giá, liên lạc thư từ trực tiếp hay thông qua phương tiện đại chúng để thông tin, thuyết phục, hay nhắc nhở thị trường mục tiêu về sự có mặt của sản phẩm và ích lợi của nó

Sự thực hiện

Sau khi vạch ra kế hoạch chiến lược và chiến thuật, bây giờ công ty cần tiến hành làm ra sản phẩm như đã thiết kế, định giá sản phẩm, phân phối, và khuyến mại sản phẩm đó. Đây gọi là giai đoạn thực hiện. Tất cả các bộ phận của công ty đều phải hành động: phòng Nghiên cứu & Phát triển (R&D), phòng cung ứng, phân xưởng sản xuất, phòng tiếp thị và bán hàng, phòng nhân sự, phòng hậu cần, phòng kế toán, và tài vụ.

Trong giai đoạn này, tất cả vấn đề liên quan đến việc thực hiện đều có thể xảy ra. Phòng R&D có thể nhận thấy việc tạo ra được sản phẩm theo yêu cầu là không dễ dàng gì. Chẳng hạn một công ty cà phê muốn chế ra một thứ cà phê "có mùi vị phong phú, mạnh mẽ, khỏe khoắn." Phòng phát triển sản phẩm này đã mất nhiều tháng để tìm ra một loại cà phê hỗn hợp mà các khách hàng sau khi uống thử sẽ thừa nhận là nó có mùi vị phù hợp với sự mô tả. Trong quá trình thực hiện, phân xưởng sản xuất có thể kêu ca rằng không thể sản xuất loại cà phê hỗn hợp này với quy mô lớn, hoặc nếu có thì chi phí quá cao. Phòng cung ứng có thể báo cáo rằng giá mua loại cà phê hạt cụ thể nào đó là quá biến động để có thể giữ cho giá bán luôn ổn định tại thị trường mục tiêu.

Các vấn đề trong quá trình thực hiện thường xảy ra bên trong phòng bán hàng và tiếp thị. Thomas Bonoma lập luận rằng hầu hết các chiến lược tiếp thị đều chấp nhận được, nhưng việc tiếp thị thường thất bại tại khâu thực hiện.[8] Sự thất bại đó bao gồm thất bại của đội ngũ bán hàng trong việc "bán trước" tính chất đặc thù của sản phẩm hay giá cả của nó; việc tiến hành quảng cáo một cách nghèo nàn; không cung cấp được dịch vụ đạt mức như đã hứa hẹn v.v... Gần đây, Frank Cespedes đã tổng kết nhiều vấn đề trong khâu thực hiện do sự phối hợp kém giữa các bộ phận *quản lý sản phẩm*, *bán hàng tại hiện trường*, và *dịch vụ chăm sóc khác hàng*. Ông đã nhấn mạnh sự cần thiết đối với *tiếp thị đồng bộ*, tức là sự phối hợp suôn sẻ và chặt chẽ hơn giữa các bộ phận chức năng quan trọng có quan hệ với khách hàng này.[9]

Việc thực hiện công việc tiếp thị đòi hỏi sự liên kết còn nhiều hơn nữa. Lanning coi sự định vị giá trị của thương hiệu như là một lời hứa đưa đến cho khách hàng một *sự trải nghiệm có kết quả*.[10] Tuy nhiên nhiều khách hàng không nhận được sự trải nghiệm này vì sự kiểm soát có giới hạn của thị trường đối với *hệ thống cung cấp giá trị*. Vấn đề này đã được Knox và Maklan hưởng ứng, khi cho rằng nhiều công ty thất bại trong việc liên kết *giá trị thương hiệu* với *giá trị khách hàng*.[11] Các nhà quản lý thương hiệu tập trung vào việc phát triển sự đề xuất giá trị, trong khi đó các khách hàng có thực sự tiếp nhận đề xuất giá trị hay không lại phụ thuộc vào khả năng của nhà tiếp thị gây ảnh hưởng đối với các quá trình then chốt trong công ty, như là quá trình sản xuất và cung ứng, quản lý tài sản, và quản lý uy tín của công ty.

Kiểm soát

Bước cuối cùng trong quá trình tiếp thị là kiểm soát. Các công ty thành công đều là các công ty biết học hỏi. Họ thu thập các thông tin phản hồi từ thương trường, các kết quả kiểm toán và đánh giá, và tiến hành sửa chữa nhằm nâng cao kết quả hoạt động của mình. Một công ty không đạt được mục tiêu của mình có thể rút ra bài học sai lầm là do một trong các nhân tố của tổ hợp tiếp thị 4P, hoặc thậm chí cơ bản hơn là do sự phân khúc, xác định mục tiêu, hay sự định vị. Sự tiếp thị tốt làm việc theo nguyên tắc điều khiển học lái con thuyền bằng cách không ngừng theo dõi vị trí của nó so với đích đến. Khoa học và nghệ thuật kiểm soát tiếp thị sẽ được trình bày ở Chương 10.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Dưới đây là một số câu hỏi sẽ giúp bạn đánh giá vai trò của tiếp thị và tính hiệu quả của công việc tiếp thị trong công ty của bạn.

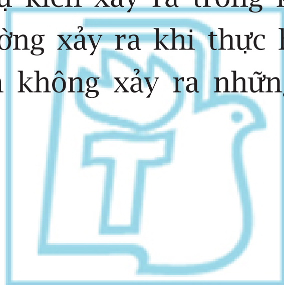
1. Bạn định nghĩa tiếp thị trong công ty của bạn như thế nào? Các bộ phận khác trong công ty nhìn nhận tiếp thị như thế nào?

2. Các bộ phận khác trong công ty của bạn quan tâm đến khách hàng như thế nào? Hãy sử dụng Bảng 2-1 để so sánh. Những bộ phận nào trong công ty là yếu nhất về vấn đề này? Cần phải làm gì để từng bộ

phận này quan tâm đến khách hàng nhiều hơn?

3. Đơn vị kinh doanh của bạn hoạt động ở mức độ thị trường nào, thị trường đại trà, phân khúc, ngách, hay mức độ từng khách hàng? Mức độ đó vẫn đúng hay không trước tình hình thị trường hiện nay và trong tương lai?

4. Liệt kê những tình huống mà chiến lược tiếp thị của bạn và các kế hoạch vẫn đúng nhưng có những vấn đề ngoài dự kiến xảy ra trong khi thực hiện. Những vấn đề thường xảy ra khi thực hiện là gì và cần làm gì để tránh không xảy ra những vấn đề đó?



3

Nhận diện các cơ hội thị trường và phát triển việc đưa ra các giá trị đã nhắm đến

Công việc của tiếp thị là biến các nhu cầu của xã hội thành các cơ hội tạo ra lợi nhuận.—*Vô danh*

Tầm nhìn là nghệ thuật nhìn thấy những cái vô hình.—*Jonathan Swift*

Nghịch cảnh chính là cơ hội được ngụy trang.—*Tục ngữ cổ*

Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là sáng tạo ra tương lai đó.—*Dennis Gabor*

CƠ HỘI LUÔN CÓ SẴN, và chỉ những nhà tiếp thị tỉnh táo mới cảm nhận được. Giả dụ bạn sống tại một quốc gia mà đồ gỗ tại đó làm ra rất đẹp nhưng lại đắt. Những hộ gia đình thu nhập thấp, và đặc biệt những người độc thân và cặp vợ chồng trẻ tuổi, thường mua đồ gỗ trả chậm và hay gặp khó khăn khi đến kỳ thanh toán. Liệu có cơ hội nào trong tình huống này không? Có đấy. Ở đâu có

nhu cầu, ở đó có cơ hội. Một nhà tiếp thị tỉnh táo có thể xử lý tình huống theo hai cách. Anh ta có thể tổ chức sản xuất đồ gỗ chất lượng thấp hơn, giá thành thấp hơn, và bán giá rẻ hơn. Hoặc anh ta có thể tìm ra cách sản xuất đồ gỗ chất lượng tốt với giá thành và giá bán thấp hơn đáng kể. Giải pháp sau được ưa thích hơn giải pháp đầu. Và đó chính là giải pháp mà một trong những doanh nhân giỏi nhất của Thụy Điển tên là Ingvar Kamprad, người sáng lập ra IKEA, hệ thống bán lẻ đồ gỗ lớn nhất thế giới ngày nay, đã thực hiện. Dưới đây là câu chuyện:

> Là một người trẻ tuổi sống tại Thụy Điển sau Thế chiến thứ hai, Kamprad quan sát thấy có nhiều gia đình trẻ gặp nhiều khó khăn khi mua sắm đồ gỗ Thụy Điển vì giá rất cao. Giá cao là do chất lượng cao và do biên lãi của người bán lẻ đặt ra cũng cao vì họ không thực sự cạnh tranh với nhau. Những người trẻ tuổi phải chịu thanh toán lãi suất cao hoặc mua đồ gỗ nhập khẩu chất lượng thấp. Kamprad nhận thấy có một cách đưa ra đồ gỗ chất lượng cao với giá bán thấp đáng kể. Chiến lược hạ giá thành của anh ta bao gồm sự kết hợp năm nguồn tiết kiệm sau: (1) Công ty bán lẻ của anh ta sẽ mua hoặc đặt hàng một số lượng lớn đồ gỗ để có được giá thấp; (2) Đồ gỗ sẽ được thiết kế dưới dạng "tháo rời," và do đó có thể vận chuyển không cồng kềnh từ nhà máy đến cửa hàng bán với giá vận chuyển thấp nhất; (3) Khách hàng có thể xem đồ gỗ đã được lắp ráp tại phòng trưng bày sản phẩm, tiến hành chọn lựa, xác định các chi tiết đồ gỗ cụ thể trong nhà kho (tự phục vụ), trả tiền rồi chở về nhà, nhờ đó giảm được chi phí vận chuyển; (4) Khách hàng có thể tự lắp đồ gỗ, nhờ đó tiết kiệm được chi phí lắp ráp và lưu kho; và (5) Các cửa hàng IKEA tập trung vào mức biên lợi thấp và số lượng lớn, tương phản với các cửa hàng đồ gỗ thông thường của Thụy Điển là mức biên lợi cao nhưng số lượng nhỏ. Tất cả những điều này đã giúp cho IKEA có thể giảm giá so với đối thủ cạnh tranh 20% mà vẫn có lãi rất lớn.[1]

Tiếp thị là *nghệ thuật tìm kiếm, phát triển, và kiếm lời từ các cơ hội.* Nếu phòng tiếp thị không nhìn thấy cơ hội nào, thì đó là lúc cho phòng tiếp thị nghỉ việc! Nếu các giám đốc tiếp thị không thể tưởng tượng ra các sản phẩm mới, dịch vụ mới, các chương trình mới, và các hệ thống mới thì lúc đó họ được trả lương để làm cái gì?

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các vấn đề sau đây:

- Thế nào là một cơ hội tiếp thị?
- Các nguồn chủ yếu cho các ý tưởng về cơ hội mới của công ty là gì?
- Một công ty có thể tổ chức nội bộ như thế nào để tìm thấy nhiều cơ hội hứa hẹn hơn?
- Những con đường tăng trưởng chủ yếu có thể có của các công ty là gì?
- Làm thế nào để một công ty có thể đánh giá và lựa chọn giữa nhiều cơ hội?
- Làm thế nào để một công ty có thể nâng cao tỷ lệ thành công khi tung ra các sản phẩm mới và dịch vụ mới?

Thế nào là một cơ hội tiếp thị?

Chúng tôi định nghĩa một *cơ hội tiếp thị* là một *lĩnh vực nhu cầu và sự quan tâm của người mua mà trong đó một công ty sẽ có nhiều khả năng để kiếm được lợi nhuận bằng*

cách thỏa mãn nhu cầu đó. Tính hấp dẫn của cơ hội thị trường phụ thuộc vào nhiều nhân tố: số lượng người mua tiềm năng, sức mua của họ, sự ham muốn của họ, và v.v... Một cơ hội tiếp thị xuất hiện khi một nhà tiếp thị nhận diện được một nhóm người với quy mô đủ lớn mà nhu cầu của họ đang trở nên không được đáp ứng. Sự thiên tài của Ray Kroc trong việc tạo ra McDonald's nằm ở chỗ để ý thấy có rất nhiều người muốn có dịch vụ thức ăn nhanh, giá thành rẻ, khẩu vị ngon, và chất lượng ổn định. Chưa có ai đưa ra được dịch vụ như thế trước khi McDonald's xuất hiện trên thương trường.

Các nguồn chủ yếu của cơ hội thị trường là gì?

Có ba tình huống làm xuất hiện các cơ hội thị trường:

1. Cung cấp thứ gì đang khan hiếm
2. Cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có theo một cách mới hoặc ưu việt hơn
3. Cung cấp sản phẩm hay dịch vụ mới

Cung cấp thứ gì đang khan hiếm

Khi có thứ gì đó khan hiếm, khi người mua hàng phải xếp hàng để mua thứ đó, thì một cơ hội tiếp thị xuất hiện. Tình huống này đòi hỏi tài năng tiếp thị ít nhất, bởi vì cơ hội là điều mà ai cũng nhìn thấy. Trong thời chiến, lương thực, thiết bị, và phụ tùng trở nên khan hiếm, và chẳng cần đến thiên tài mới có thể nhận ra điều này. Các nhà sản xuất có thể tận dụng tối đa tình huống này, kể cả tính giá cao, trừ phi có sự kiểm soát về giá cả. Sự khan hiếm cũng là điều

chắc chắn xảy ra sau các thảm họa như là động đất, sóng thần, và lũ lụt, nhưng thường là tạm thời, và các cơ hội thị trường thì không tồn tại lâu.

Các quốc gia hoạt động theo chế độ cộng sản thực hiện chính sách tiết kiệm bắt buộc nhằm tài trợ cho sự phát triển công nghiệp nhanh chóng, để mặc người tiêu dùng với sự khan hiếm hàng hóa và dịch vụ có chất lượng thấp và đơn điệu. Trong nền kinh tế thị trường mở, những sự khan hiếm này có thể đã được nhanh chóng khắc phục nhờ dòng chảy của tư bản. Thế nhưng, tư bản đã không được phép chảy vào để khắc phục sự khan hiếm hàng tiêu dùng. Tuy nhiên, ngày nay McDonald's, Nike, the Gap, và nhiều nhà bán lẻ lớn trên thế giới đã nhanh chóng đi vào các nước cộng sản trước kia và xóa bỏ tình trạng khan hiếm và xếp hàng.

Cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hiện có theo cách mới hoặc ưu việt hơn

Các công ty sử dụng nhiều phương pháp để tìm kiếm các ý tưởng nhằm cải thiện sản phẩm hay dịch vụ hiện có. Ở đây chúng ta sẽ xem xét ba phương pháp: *phương pháp phát hiện vấn đề*, *phương pháp lý tưởng*, và *phương pháp chuỗi tiêu dùng*.

PHƯƠNG PHÁP PHÁT HIỆN VẤN ĐỀ. Có rất nhiều sản phẩm và dịch vụ quen thuộc mà người tiêu dùng phải chấp nhận cái hiện có mà không thực sự hài lòng. Các nhà tiếp thị có thể học được nhiều thứ nếu sử dụng *phương pháp phát hiện vấn đề tồn tại*, chẳng hạn đi hỏi những

người đang sử dụng sản phẩm hay dịch vụ xem họ có những thất vọng gì hay gợi ý để cải thiện tình hình. Dưới đây là những ví dụ về những câu trả lời của họ:

Xe của tôi chạy tốn xăng quá.
Lò nướng bánh của tôi rất khó làm sạch.
Tôi rất ghét cảnh xếp hàng dài tại ngân hàng.
Pin máy vi tính của tôi chỉ dùng có ba tiếng là hết.
Đôi khi tôi không thể nào tìm ra cái điều khiển ti-vi từ xa.

Mỗi câu nói trên đều gợi ra một cơ hội thị trường. Chẳng hạn, câu nói cuối cùng đã dẫn Magnavox đi đến làm thêm một nút bấm trên máy truyền hình để người sử dụng có thể ấn vào làm cho cái điều khiển từ xa phát ra tiếng rung từ nơi nó bị bỏ quên trong nhà. Cần lưu ý rằng phương pháp phát hiện vấn đề thường dẫn đến việc *cải tiến* sản phẩm/dịch vụ chứ không phải là *phát minh* ra sản phẩm/ dịch vụ mới.

PHƯƠNG PHÁP LÝ TƯỞNG. Ở đây nhà tiếp thị sẽ phỏng vấn một loạt người tiêu dùng và hỏi họ tưởng tượng ra một giải pháp lý tưởng cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ đang dùng. Trong rất nhiều trường hợp ước muốn đó có thể được thỏa mãn khá dễ dàng. Bảng 3-1 đưa ra một danh sách các ước muốn được đưa ra trong nhiều tình huống khác nhau và mô tả các giải pháp mà một số nhà tiếp thị nhạy bén cung cấp.

Một loạt các ước muốn có thể chứa những yếu tố có vẻ như mâu thuẫn với nhau. Chẳng hạn, giả sử có ai đó nói: “Tôi mong ước có vài công ty có thể làm ra loại bánh bích quy ngon nhưng lại không béo và có ít calorie hơn nhiều.” Theo nhận thức thông thường thì điều này là không thể được. Người tiêu dùng sẽ phải lựa chọn giữa loại bánh bích quy có vị ngon nhiều chất béo và loại bánh bích quy có vị không ngon nhưng ít chất béo. Tuy nhiên hãng Procter & Gamble đã nhìn chăm chú vào thách thức này và đã bỏ ra nhiều năm để nghiên cứu loại chất béo gọi là Olestra. Hóa ra là các phân tử của Olestra là quá lớn để có thể được hấp thụ như chất béo trong cơ thể, mặc dù vậy Olestra cho tất cả mùi vị mà người ta có thể mong đợi ở loại bánh bích quy có nhiều chất béo. P&G đã được Cục quản lý Liên bang về thực phẩm và dược phẩm Hoa Kỳ (Federal Food and Drug Administration) cho phép đưa ra thị trường chất Olestra. P&G có thể thực hiện được mùa bội thu nhờ bán chất Olestra cho những người làm bánh bích quy, thức ăn nhanh, khoai tây chiên, và kem.

Điều lý thú là, P&G đã sử dụng ý tưởng giải quyết các mâu thuẫn để hướng nghiên cứu của mình vào các sản phẩm mới. Bảng 3-2 liệt kê một số mâu thuẫn mà P&G đã giải quyết được, cùng với một số ví dụ của các công ty khác.

PHƯƠNG PHÁP CHUỖI TIÊU DÙNG. Ở đây nhà tiếp thị sẽ phỏng vấn người tiêu dùng để lập sơ đồ các bước đi của họ trong quá trình mua sắm, sử dụng, và vứt bỏ một sản phẩm. Nhà tiếp thị vẽ ra bản đồ “chuỗi tiêu dùng” và sau đó xem xét từng bước để công ty có thể đưa ra một vài sản phẩm mới, dịch vụ hay các lợi ích mới. Bảng 3-3 trình bày mẫu các câu hỏi có thể dùng để hỏi.

BẢNG 3-1

Lắng nghe các ước muốn của người tiêu dùng

> "Ước gì tôi có thể mua được một chiếc xe mới mà không cần phải tranh cãi về giá cả với nhân viên bán hàng láu cá hay ép giá, hay gặp phải kết cuộc mua phải chiếc xe "què quặt" mà đại lý không chịu nhận trả lại."

Đây có vẻ như một tập hợp các ước muốn rất khó để đáp ứng. Mặc dù vậy, Saturn (một bộ phận mới của General Motors) đã được thành lập để đáp ứng các ước muốn của khách hàng này. Nhiều khách hàng có thể cũng đã có những ước muốn như vậy, nếu xét số lượng lớn người đã mua Saturn và mức độ trung thành cao của họ đối với Saturn.

> "Ước gì tôi có thể mua được một chiếc xe cũ với sự tin cậy và không phải lo lắng nó sẽ không chạy tốt như lời quảng cáo của người bán xe cũ."

Ước muốn này nay đã trở thành sự thật nhờ sự hình thành một loại đại lý mới bán xe cũ [(bây giờ đổi tên thành "xe tiền chủ" (pre-owned-cars)] như là Car Max và AutoNation.

> "Ước gì tôi có thể tìm thấy một rạp chiếu phim mà có thể chiếu nhiều loại phim để lựa chọn và có cả hiệu ăn thay vì chỉ có quầy bán bắp rang và bánh kẹo, và là nơi mà tôi không còn phải lo lắng có người cao ngồi che trước mặt."

Ước muốn này nay đã được thỏa mãn nhờ có các rạp chiếu phim đa màn hình có cả dịch vụ ăn uống và kiểu ghế ngồi như ở sân vận động.

> "Ước gì tôi có thể bay đến thành phố khác mà giá vé máy bay chỉ bằng một nửa mà vẫn có thể tin tưởng chuyến bay đủ tiện nghi và an toàn. Tôi sẽ vui mừng đi máy bay đó mà không cần có phục vụ ăn uống và đăng ký trước ghế ngồi."

Ước muốn này có lẽ đã được hãng Southwest Airlines nghe được, nay là hãng hàng không thu được nhiều lợi nhuận nhất của Mỹ.

Giáo sư Sandra Vandermerwe đã đưa ra nhiều minh họa sử dụng một ý tưởng tương tự, mà bà gọi là lập bản đồ C*hu kỳ Hoạt động của Khách hàng.*[2] Giả sử IBM muốn cung cấp sản phẩm và dịch vụ thông tin hoàn hảo cho ngành ngân hàng. Thách thức của IBM sẽ là làm thế nào để biết được một ngân hàng sẽ có quyết định, định hình, và quản lý hệ thống thông tin của họ như thế nào. Vào lúc nào đó ngân hàng có thể sẽ xem xét có cần cải thiện hệ thống thông tin hay không. Ngân hàng cần phải biết những sự lựa chọn về công nghệ tin học (IT) của mình. Cân nhắc làm thế nào để liên kết hệ thống hiện có của mình vào hệ thống mới. Rồi ngân hàng có thể sẵn sàng để lựa chọn một đại lý. Sau đó là việc lắp đặt và vận hành, huấn luyện nhân viên, và sau đó là duy tu bảo dưỡng và sửa chữa nếu cần. Sau đó một thời gian, ngân hàng sẽ rà soát lại và tiếp tục cập nhật hệ thống IT của mình.

Với chu kỳ hoạt động của khách hàng, thách thức của IBM là chứng minh cho ngân hàng thấy công ty có thể là một đối tác ưu việt trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ, các chương trình, và các hệ thống. Bảng 3-4 trình bày chu kỳ hoạt động tổng thể của khách hàng và đưa thêm các ô vào mỗi bước chỉ rõ việc IBM có thể làm để làm tăng thêm giá trị.

BẢNG 3-2

Các sản phẩm đã giải quyết thành công các mâu thuẫn

- Một sản phẩm làm béo mà không chứa mỡ động vật nhưng có thể nấu nướng và cho mùi vị giống như chất béo có mỡ động vật. Đó là *Crisco.*
- Chất khử mùi đủ mạnh cho đàn ông, nhưng cũng đủ mềm mại cho da phụ nữ. Đó là *Secret.*
- Các lát khoai tây không bị ỉu hay gãy vụn khi mở gói ra. Đó là *Pringles.*
- Băng vệ sinh phụ nữ cho sự bảo vệ tối đa nhưng tạo sự dễ chịu như băng mỏng. Đó là *Always Ultra Thins.*
- Quần kaki không nhàu. Đó là *Dockers.*
- Một loại vải mềm mại và có khả năng hấp thu như vải bông mà lại không thấm nước. Đó là *Goretex.*
- Một loại ô-tô có sức chứa như loại xe hộp (sedan) nhưng điều khiển như xe thể thao. Đó là *BMW.*

Chu kỳ hoạt động của khách hàng nói lên rằng IBM cần phải tham khảo ý kiến ngân hàng về những sự lựa chọn chiến lược của ngân hàng, cung cấp các hệ thống và liên kết phần mềm, kiến nghị thay thế thiết bị cũ, kiến nghị chương trình đào tạo và chương trình bảo dưỡng dự phòng v.v... Vấn đề chính là ở chỗ nhà tiếp thị, ở đây là IBM, không chỉ tập trung vào việc bán cho ngân hàng *giá trị mua hàng* ưu việt hơn. IBM còn phải có trách nhiệm bán *giá trị sử dụng* ưu việt hơn. IBM không nên coi đây chỉ là

sự giao dịch một lần rồi thôi mà phải coi đó là *mối quan hệ* tiếp diễn nhằm tạo ra giá trị ưu việt hơn cho khách hàng vào bất cứ lúc nào.

BẢNG 3-3

Sử dụng chuỗi tiêu dùng để tìm ra các cơ hội mới

1. Bằng cách nào khách hàng nhận ra họ có nhu cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn?
2. Làm thế nào khách hàng biết được sản phẩm mời chào của bạn?
3. Khách hàng đưa ra sự lựa chọn cuối cùng của họ như thế nào?
4. Khách hàng đặt hàng và mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn như thế nào?
5. Sản phẩm hay dịch vụ của bạn được chuyển đến khách hàng như thế nào?
6. Điều gì xảy ra khi sản phẩm hay dịch vụ của bạn được chuyển đến khách hàng?
7. Sản phẩm của bạn được lắp đặt như thế nào?
8. Người ta trả tiền cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn như thế nào?
9. Sản phẩm của bạn được cất giữ trong kho như thế nào?
10. Sản phẩm của bạn được di chuyển qua lại như thế nào?
11. Khách hàng thực sự sử dụng sản phẩm của bạn cho cái gì?
12. Khách hàng cần sự giúp đỡ gì khi họ sử dụng sản phẩm của bạn?

13. Thế còn việc trả lại hoặc đổi lại sản phẩm thì sao?
14. Sản phẩm của bạn sẽ được sửa chữa hay chăm sóc như thế nào?
15. Điều gì xảy ra khi sản phẩm của bạn bị vứt bỏ hay không còn được sử dụng nữa?

Nguồn: Ian C. MacMillan và Riat Gunther McGrath, “Khám phá những điểm khác biệt mới,” *Harvard Business Review*, tháng 7 và tháng 8-1997, trang 133-145.

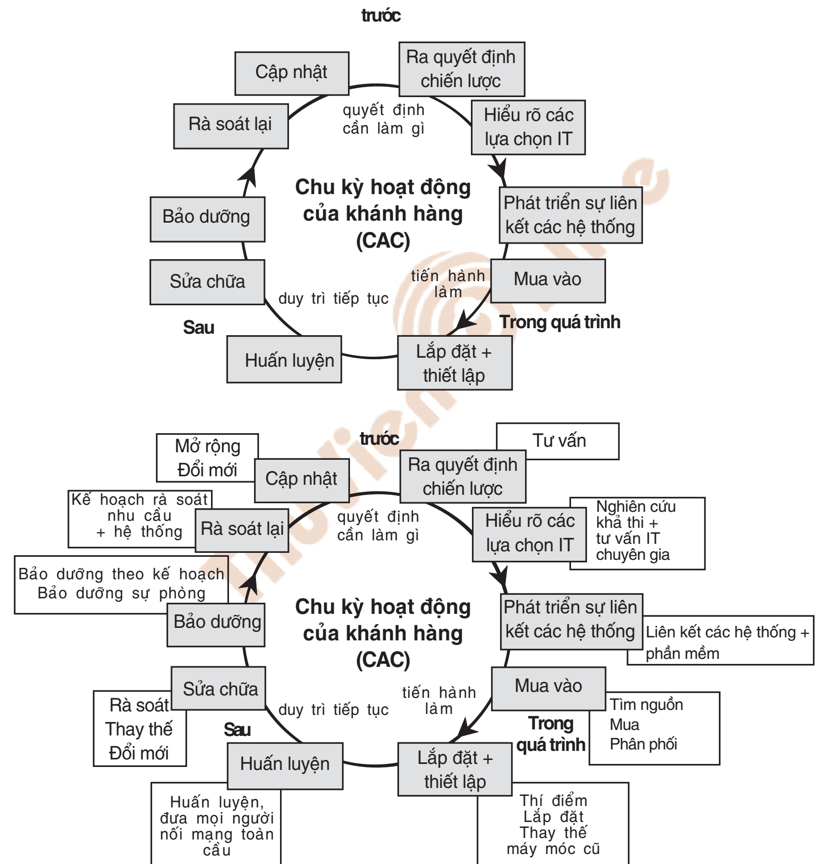
Cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ mới

Các phương pháp nói trên phụ thuộc vào việc nghiên cứu người tiêu dùng mua hàng như thế nào và điều tra các nhu cầu đã được thực hiện của họ. Nhưng người tiêu dùng có phần bị hạn chế trong việc tưởng tượng ra các sản phẩm hay dịch vụ mới có thể xuất hiện nhờ những khám phá mới về kỹ thuật và sự sáng tạo. Người tiêu dùng không phải là người đưa ra kiến nghị về những chiếc máy “Walkman,” hay máy ghi âm “videocassette,” hay máy quay “videocamera.” Quả thực, rất khó có thể tưởng tượng ra những thứ này. Cũng không phải người tiêu dùng là người đưa ra yêu cầu về giấy bóng kính, vải nylon, vải orlon, chảo không dính teflon, vải thun lycra, chất kevlar tăng độ bền cao su, và các sản phẩm có tính đột phá khác của hãng Dulont; những thứ này ra đời từ các phòng thí nghiệm.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét các công ty có thể làm gì để nhận biết những cải thiện sản phẩm và những ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới.

BẢNG 3-4

Chu kỳ hoạt động của khách hàng: Khách hàng Ngân hàng của IBM (Đơn giản hóa)



Nguồn: Sandra Vandermerwe, *The Eleventh Commandment: Transforming to ‘Own’ Customers* (London: Wiley, 1996), trang 117 và 121.

Công ty có thể tổ chức lại như thế nào để tìm ra nhiều cơ hội hứa hẹn hơn?

Các công ty dựa vào nhiều nguồn để có được các ý tưởng mới. Chẳng hạn, họ hy vọng rằng các nhân viên bán hàng của mình sẽ nghe được khách hàng có nhu cầu gì và đem thông tin đó về công ty. Tuy nhiên ở đây gặp phải ba vấn đề. Thứ nhất, các nhân viên bán hàng do bận rộn nên thường không muốn mất thời gian cho việc báo cáo phản hồi các ý tưởng về sản phẩm/dịch vụ mới. Thứ hai, họ thường không biết sẽ chuyển các ý kiến đó cho ai, ngoài trưởng phòng bán hàng của họ. Thứ ba, các nhân viên bán hàng rất hiếm khi được thưởng về tài chính do đem các ý tưởng về công ty.

Các công ty cũng hy vọng nhận được các ý tưởng về sản phẩm mới từ các nhóm nghiên cứu và phát triển (R&D) của mình. Mặc dù vậy, ở đây gặp phải hai vấn đề. Thứ nhất, các nhân viên R&D thường tiến hành nghiên cứu theo các đề tài đã được giao hơn là theo các ý tưởng của chính mình. Thứ hai, khi bộ phận R&D có đưa ra ý tưởng mới đi nữa, thì có thể những ý tưởng đó không thích hợp theo quan điểm lợi nhuận.

Chúng tôi xin nêu ra hai mô hình để các công ty có thể sử dụng để phát triển được nhiều ý tưởng hơn và tốt hơn về các sản phẩm/dịch vụ mới. Đó là *mô hình nhà quản lý ý tưởng* và *mô hình đột phá chiến lược.*

Mô hình nhà quản lý ý tưởng

Một công ty muốn có ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ mới

cần thiết lập một hệ thống định hướng cho dòng chảy các ý tưởng mới về một điểm trung tâm nơi các ý tưởng đó có thể được tập hợp, rà soát, và đánh giá. Nếu không làm như vậy, các ý tưởng tốt có thể phân tán rải rác về nhiều phòng ban và chết yểu. Điều quan trọng công ty cần phải:

1. Cử một người có thâm niên và uy tín để làm nhà quản lý ý tưởng của công ty
2. Lập ra một ban liên ngành gồm một nhà khoa học, một kỹ sư, một nhân viên cung ứng, một thợ sản xuất, một nhân viên bán hàng, một nhà tiếp thị, và một nhân viên tài vụ, gặp nhau định kỳ để đánh giá những sản phẩm và dịch vụ mới được đề xuất
3. Thiết lập một đường dây điện thoại miễn phí cho những ai muốn gửi đến một ý tưởng mới cho nhà quản lý ý tưởng của công ty
4. Khuyến khích tất cả mọi người có liên quan đến công ty – các nhân viên, nhà cung ứng, nhà phân phối, các đại lý bán hàng – gửi các ý tưởng của họ đến nhà quản lý ý tưởng
5. Thiết lập một chương trình công nhận thành tích chính thức để khen thưởng những người có đóng góp cho những ý tưởng mới hay nhất

Khi hệ thống này đã được xác lập trong công ty, thì các ý tưởng sẽ được tự do tuôn vào. Những ý tưởng hay sẽ không còn bị chết yểu nữa do không có nơi tiếp nhận hay không có người có thẩm quyền ủng hộ. Khi các thành viên của ban quản lý ý tưởng gặp nhau hàng tuần, họ sẽ có rất

nhiều ý tưởng để xem xét. Một số ý tưởng có thể tỏ ra không thích hợp hoặc không khả thi, và nhà quản lý ý tưởng sẽ thông báo lại phát hiện này cho những người đã đưa ra các ý tưởng đó. Một số ý tưởng khác có thể có tiềm năng lợi nhuận nhỏ sẽ để lại xem xét sau. Một vài ý tưởng tỏ ra có nhiều hứa hẹn. Các ý tưởng này sẽ được giao cho các thành viên của ban để nghiên cứu và báo cáo lại trong cuộc họp sau của ban.

Khi các thành viên của ban họp lại, họ sẽ bỏ đi một số ý tưởng kém hứa hẹn hơn so với suy nghĩ ban đầu. Một số ý tưởng khác sẽ trở nên nhiều hứa hẹn hơn, và ban sẽ phân bổ kinh phí để nghiên cứu sâu hơn. Một ý tưởng đầy hứa hẹn có thể nhận được kinh phí trị giá 50.000 đô-la cho nghiên cứu tiếp thị; ý tưởng khác có thể được cấp kinh phí 250.000 đô-la để thiết lập một khuôn mẫu.

Kết quả của việc tài trợ những ý tưởng có hứa hẹn nhất sẽ được báo cáo lại cho ban tại các cuộc họp sau. Trong trường hợp kết quả nhận được không đạt yêu cầu thì ban quản lý sẽ "loại bỏ" dự án. Các ý tưởng sẽ phải đi qua các khâu sàng lọc kế tiếp và sẽ nhận được quyết định "đi tiếp" hay "dừng lại" ở mỗi khâu. Cách tiếp cận tổ chức như thế này là rất giống với cách làm của công ty 3M, một trong những công ty sáng tạo nhất của Hoa Kỳ.

Cách tiếp cận dựa vào nhà quản lý ý tưởng có thể đem lại hai kết quả cơ hội sau. Thứ nhất, nó sẽ tạo ra văn hóa hướng về phát minh sáng chế cho công ty nhờ biết được dễ dàng ai là người tiếp nhận ý tưởng và nhờ có phần thưởng. Thứ hai, nó có thể đem lại nhiều ý tưởng, trong đó

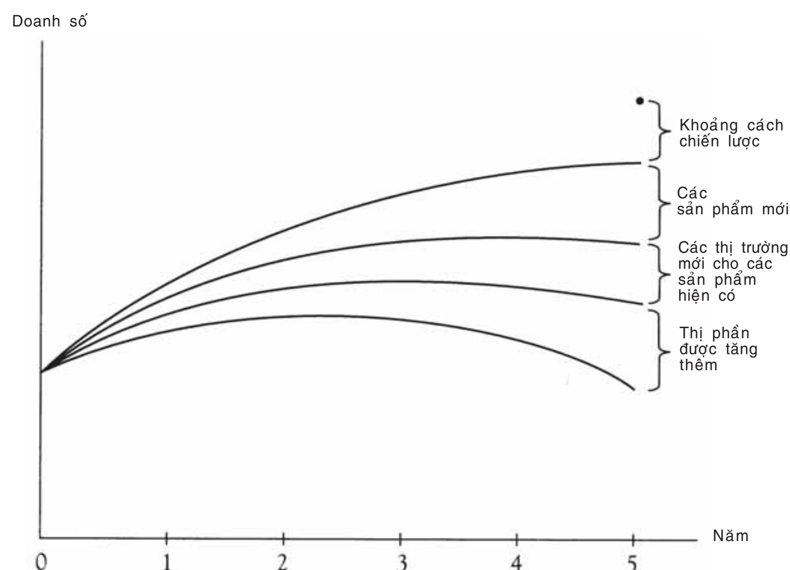
có thể tìm ra một số ý tưởng đặc biệt tốt. Nói chung, số lượng các ý tưởng càng lớn, thì khả năng xuất hiện một vài ý tưởng lớn càng nhiều.

Mô hình đột phá chiến lược

Các công ty thường gặp phải tình trạng bế tắc khi mà họ không thể đạt được các mục tiêu doanh số như đã dự kiến. Hãy xem một tình huống được minh họa ở Hình 3-5. Một công ty đã lập ra một mục tiêu doanh số cao cần phải đạt được vào năm thứ năm. Công ty đã dự kiến nhiều nguồn doanh số trong thời gian năm năm. Các sản phẩm hiện thời của công ty tại các thị trường hiện có (cứ cho rằng có thị phần như nhau) cung cấp cho thị trường ở mức độ cơ bản, tăng trưởng được một thời gian sau đó giảm xuống do chu kỳ vòng đời của sản phẩm. Doanh số sẽ lớn hơn nếu công ty có thể tăng được thị phần. Doanh số lớn hơn có thể có được từ việc đưa sản phẩm hiện thời của công ty vào các thị trường mới (theo địa lý và phân khúc). Doanh số bổ sung thêm sẽ dựa vào việc tung ra các sản phẩm mới. Cuối cùng, công ty này có thể mua lại một số công ty mới hay các thương hiệu mới. Mặc dù vậy tất cả những sự bổ sung chiến lược này có thể không đủ để đạt được mục tiêu doanh số như mong muốn của các nhà quản lý. Công ty sẽ phải hoặc là giảm mục tiêu doanh số bán (và lợi nhuận) của mình hoặc tìm ra những ý tưởng "đột phá" để lấp đầy khoảng cách chiến lược.

HÌNH 3-5

Mô hình khoảng cách chiến lược Doanh số



Đó là tình huống mà Jack Welch, Tổng giám đốc của General Electric, phải đương đầu một vài năm trước đây. Tình hình lúc đó cho thấy GE không thể nào đạt được các mục tiêu doanh số và lợi nhuận năm năm của mình. Vào lúc đó Welch đã yêu cầu từng bộ phận của GE tìm ra một hoặc hai ý tưởng "đột phá" có thể làm tăng đáng kể doanh số kinh doanh và lợi nhuận. Ông muốn cái gì đó nhiều hơn là *tư duy cải thiện tình hình*; cái ông muốn là *tư duy đột phá*.

Tác giả cuốn sách này được thuê để làm việc với một trong các bộ phận của công ty, đó là GE Medical Systems tại thành phố Milwaukee, và để dẫn dắt các nhà quản lý

cấp cao trong việc nghiên cứu tìm ra các ý tưởng đột phá. Bộ phận này sản xuất các thiết bị y tế đắt tiền như là máy quét CAT, trị giá 500.000-1.000.000 đô-la. Các bệnh viện ngày càng gặp nhiều khó khăn về khả năng tài chính để mua sắm các thiết bị y tế đắt tiền. Đã có một phong trào chính trị ngăn cản tất cả các bệnh viện, trừ một vài bệnh viện trong vùng mua các thiết bị y tế đắt tiền. Các nhà quản lý của GE Medical Systems buộc phải tìm biện pháp làm thế nào để bán được nhiều máy quét CAT trước tình hình kinh phí của các bệnh viện ngày càng thắt chặt hơn.

Mô hình đột phá chiến lược được thực hiện như sau. GE Medical Systems lập kế hoạch mở cuộc họp "đột phá" kéo dài cả một ngày với sự tham gia của 20 nhà quản lý cấp cao. Hai mươi nhà quản lý này được chia thành bốn nhóm, mỗi nhóm có một nhiệm vụ khác nhau. Các nhiệm vụ của từng nhóm như sau:

- Tìm ra các khách hàng mới và các phân khúc mới
- Tìm ra các chiến lược bán hàng mới
- Tìm ra cách định giá mới và các giải pháp tài trợ mua thiết bị
- Tìm ra các đặc điểm mới cho sản phẩm

Các nhóm gặp nhau tại các phòng họp riêng vào buổi sáng để cùng đào sâu suy nghĩ, và gặp lại nhau vào đầu buổi chiều để trình bày các ý tưởng của mình cho toàn nhóm. Có khoảng 12 ý kiến được nêu ra. Sau đó các nhà quản lý bắt đầu phân tích phê phán từng ý tưởng một. Lần lượt từng ý tưởng bị loại bỏ vì không phù hợp hoặc không khả thi. Nhưng trước khi các nhà quản lý hoàn toàn nản lòng, thì có hai ý tưởng không những trụ được mà còn tỏ

ra rất hứa hẹn. Hai ý tưởng này sau đó đã được đưa ra áp dụng và thu được thắng lợi lớn.

Mô hình đột phá chiến lược đặc biệt hữu ích khi một công ty đang bị mất phương hướng và rất cần đến tư duy sáng tạo, mới mẻ. Cuộc họp bàn về đột phá sẽ tạo sức ép lên các nhà quản lý cấp cao phải để lại đằng sau các giả định thường có và mối quan tâm thường nhật của mình để tập trung suy nghĩ một cách sáng tạo về các sáng kiến mới có ý nghĩa.

Những con đường tăng trưởng có thể có của các công ty là gì?

Tiếp thị, như chúng ta đã nhìn thấy, có trách nhiệm chính đối với sự tăng trưởng của công ty. Đối tượng chính của tiếp thị và kỹ năng cần có là *quản trị sức cầu*, nghĩa là gây ảnh hưởng đến mức độ, thời điểm, và thành phần của nhu cầu nhằm thực hiện các mục tiêu của công ty.

Các nhà tiếp thị sử dụng hầu hết thời gian của họ nhằm cố gắng tạo ra mức độ sức cầu nào đó. Trong một số tình huống, chẳng hạn như khi cầu quá cung, các nhà tiếp thị có thể sẽ tìm cách làm giảm sức cầu hoặc thay đổi thời điểm hoặc thành phần của sức cầu.[3]

Chúng ta hãy tập trung vào thách thức trong việc xây dựng sức cầu. Một cách xuất phát là coi việc xây dựng-sức cầu bao gồm ba quá trình: *kiếm được khách hàng*, *giữ chân khách hàng*, và *mở rộng khách hàng*. Mỗi một quá trình này đến lượt nó lại bao gồm một số bước, sẽ được đề cập đến trong Chương 7 của cuốn sách này.

Một cách nhìn khác về những con đường có thể có để xây dựng sức cầu dựa vào sự mở rộng khuôn khổ do Igor Ansoff đề xuất, được trình bày ở Bảng 3-6.[4] Mỗi một ô trong số chín ô nêu ra ở đây chỉ ra từng con đường khác nhau để mở rộng sức cầu.

BẢNG 3-6

Chín cách để xây dựng sức cầu

	Các sản phẩm		
	Hiện có	*Được cải tiến*	*Mới*
	Bán được nhiều sản phẩm hiện có cho các loại khách hàng hiện có. (Thâm nhập thị trường)	Cải tiến các sản phẩm hiện có và bán được nhiều hơn cho các khách hàng hiện có. (Cải tiến sản phẩm)	Thiết kế các sản phẩm mới sẽ thu hút các khách hàng hiện có. (Phát triển sản phẩm mới)
Các thị trường	Thâm nhập và bán các sản phẩm ở các khu vực địa lý khác. (Mở rộng địa lý)	Chào hàng và bán các sản phẩm được cải tiến cho các thị trường thuộc khu vực địa lý mới.	Thiết kế các sản phẩm mới cho các khách hàng triển vọng ở các khu vực địa lý mới.
	Bán các sản phẩm hiện có cho các loại khách hàng mới. (Tâm nhập phân khúc)	Chào hàng và bán các sản phẩm được cải tiến cho các loại khách hàng mới.	Thiết kế các sản phẩm mới để bán cho các loại khách hàng mới. (Đa dạng hóa)

Có hai con đường tăng trưởng có thể được bổ sung thêm vào danh sách được nêu ở Bảng 3-6 mà trong ma trận này chưa được thể hiện rõ. Đó là (1) đổi mới các hệ thống cung cấp giá trị và (2) xâm nhập vào các không gian thị trường mới.

Các công ty có tên sau đây đã đạt được sự tăng trưởng nổi bật nhờ thiết lập một hệ thống cung cấp mới cho sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có:

- Michael Dell, khi còn là sinh viên 24 tuổi tại trường Đại học Texas, đã sớm nhận ra rằng có thể bán các máy vi tính cá nhân qua bưu điện và điện thoại. Anh ta cảm thấy có đủ số người mua hàng tin vào việc đặt mua máy vi tính Dell qua điện thoại, đặc biệt nếu có bảo đảm trả lại tiền nếu hàng không đủ chất lượng. Lòng tin của khách hàng được tăng lên sau khi các quảng cáo của Dell cho thấy các khách hàng của Dell bày tỏ sự hài lòng cao nhất trong số các khách hàng mua các loại máy vi tính thương hiệu khác. Gần đây Michael Dell đưa ra cách phân phối có tính sáng tạo mới bằng cách bán máy vi tính qua Internet cho cả các doanh nghiệp và người tiêu dùng. Anh ta cho biết doanh số bán qua Internet hàng ngày trung bình đạt hơn ba triệu đô-la.
- First Direct là một ngân hàng của Anh mà không hề có một tòa nhà hay chi nhánh nào. Nhưng nó luôn sẵn sàng phục vụ các nhu cầu ngân hàng cho khách hàng của mình cả ngày lẫn đêm, bảy ngày trong tuần. Các giao dịch và thông tin được thực hiện qua điện thoại và trước sau cũng sẽ được thực hiện qua máy vi tính.

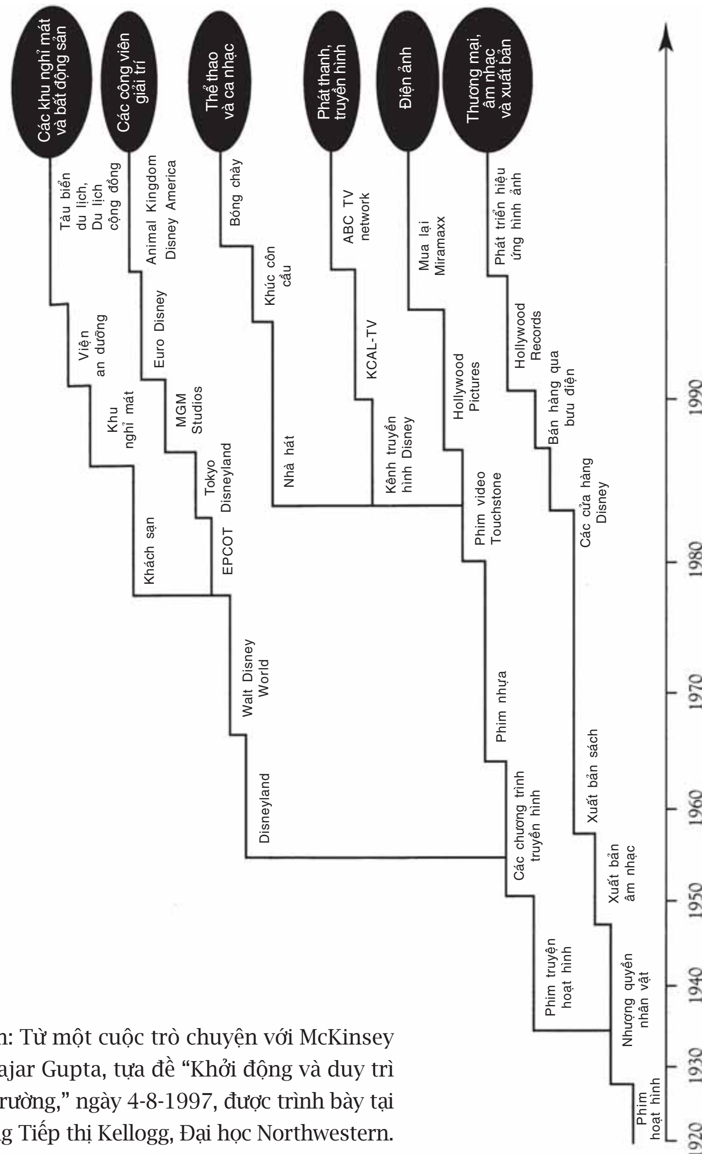
- Năm 1994 Jeffrey Bezos đã thiết lập ra một trang web có tên *www.amazon.com*, liệt kê hơn 2,5 triệu tựa sách có thể đặt mua dễ dàng và giá rẻ hơn so với hầu hết các cửa hàng sách khác. Amazon đã đưa thêm vào các nội dung sáng tạo khác như là gợi ý các cuốn sách khác mà khách hàng có thể quan tâm dựa vào đơn đặt hàng của khách hàng, lưu ý khách hàng về các cuốn sách mới xuất bản của tác giả mà khách hàng ưa thích, và giới thiệu mục điểm sách của các nhà phê bình chuyên nghiệp cũng như của các bạn đọc.[5]

Con đường khác dẫn đến tăng trưởng có thể tìm thấy ở các công ty đã có bành trướng sang các lĩnh vực ngành nghề mới. Ví dụ như Disney, Merck, Honda, và Nike.

- Walt Disney khởi đầu là nhà sản xuất phim hoạt hình. Không hài lòng với việc chỉ làm các phim hoạt hình, ông ta cùng với công ty của mình đã chuyển sang kinh doanh nhượng quyền các nhân vật phim hoạt hình của mình cho các loại hàng hóa, thâm nhập vào ngành phát thanh truyền hình, và xây dựng các công viên giải trí, và gần đây công ty bắt đầu kinh doanh sang lĩnh vực bất động sản các khu nhà an dưỡng và nhà nghỉ bãi biển. Sự phát triển danh mục đầu tư của Disney được biểu thị trên sơ đồ Hình 3-7.

HÌNH 3-7

Sự phát triển danh mục đầu tư của Disney



Nguồn: Từ một cuộc trò chuyện với McKinsey của Rajar Gupta, tựa đề "Khởi động và duy trì tăng trưởng," ngày 4-8-1997, được trình bày tại Trường Tiếp thị Kellogg, Đại học Northwestern.

- Hãng dược phẩm khổng lồ Merck không muốn chỉ dừng lại ở việc sản xuất và kinh doanh các loại dược phẩm trị bệnh. Năm 1993 Merck mua lại công ty Medco, một nhà phân phối dược phẩm thông qua bưu điện với giá 6,6 tỉ đô-la. Công ty còn lập một liên doanh với hãng DuPont để xây dựng một cơ sở nghiên cứu cơ bản. Công ty còn lập một liên doanh khác với hãng Johnson & Johnson để đưa một số dược phẩm của mình vào thị trường bên ngoài sở giao dịch (OTC). Công ty còn liên kết với các hãng công nghệ sinh học và điều hành cả hãng Merck Generics nữa.
- Honda, một công ty khổng lồ của Nhật Bản, thích khoe rằng công ty có thể xếp sáu cái Honda vào một ga-ra chứa hai chiếc xe. Khi người ta chưa hiểu ra điều này có nghĩa là gì thì Honda nhắc nhở họ tiếp rằng ngoài xe hơi, hãng còn sản xuất xe gắn máy, máy cắt cỏ, động cơ tàu thủy, máy thổi tuyết và xe trượt tuyết nữa. Sản phẩm chủ lực của Honda là động cơ, và công ty có một thế mạnh nổi bật trong việc làm ra các loại động cơ. Sau đó công ty đi vào các ngành công nghiệp khác cần đến các động cơ và làm ra các sản phẩm cuối cùng.
- Công ty sản xuất giày Nike bắt đầu kinh doanh từ việc thiết kế các loại giày cao cấp cho các vận động viên điền kinh thực thụ. Sau đó công ty thuê các vận động viên điền kinh nổi tiếng để quảng bá cho giày của Nike. Rồi thì công ty đưa thêm quần áo thể thao vào danh mục sản xuất. Gần đây công ty cung cấp các quần áo thể thao cho các đội bóng nổi tiếng như là Dallas Cowboys.

Động thái mới nhất của Nike là tổ chức các sự kiện Nike như các trận đấu bóng đá và giải đánh gôn.

Tất cả những ví dụ này minh họa các cơ hội dành cho các công ty có quyết tâm đi vào các ngành tương cận hoặc khác biệt.

Làm thế nào để một công ty có thể đánh giá và lựa chọn giữa nhiều cơ hội?

Những công ty may mắn nhận ra có nhiều cơ hội thị trường dành cho mình lại gặp phải một vấn đề mới, tức là, làm thế nào để quyết định cơ hội nào là tốt nhất để theo đuổi. Họ muốn hái các quả táo, chứ không phải các quả chanh. Hầu hết các công ty đều lập ra các tiêu chuẩn để định hướng việc nghiên cứu và lựa chọn các dự án thích đáng. Chẳng hạn, công ty Gould Corporation đã lập ra các tiêu chuẩn sau để đánh giá các cơ hội phát triển sản phẩm mới:

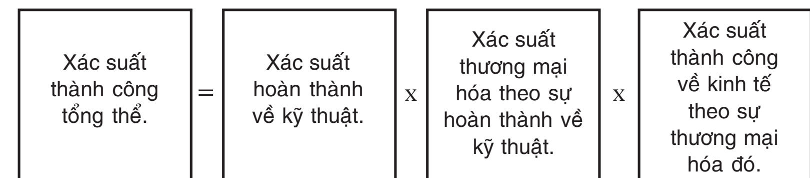
- Sản phẩm phải có thể sẵn sàng để tung ra thị trường trong vòng năm năm.
- Sản phẩm phải có tiềm năng thị trường ít nhất 50 triệu đô-la và tỷ lệ tăng trưởng 15%.
- Sản phẩm phải đem lại ít nhất 30% lợi nhuận trên doanh số và 40% trên vốn đầu tư.
- Sản phẩm phải có khả năng chiếm được vị trí dẫn đầu về kỹ thuật hay thị trường.

Các tiêu chuẩn trên giúp cho công ty Gould sàng lọc bỏ đi các ý tưởng đáng chú ý khác để tập trung vào ý tưởng

thích hợp nhất với ngành nghề kinh doanh và tiêu chuẩn đầu tư của mình.

Đối với các ý tưởng đã được chấp nhận, công ty cần đo lường mức độ lợi nhuận tiềm tàng so với rủi ro có thể có. Có một câu chuyện kể về một chủ tịch công ty có lần xem xét kiến nghị về một sản phẩm mới mà dự kiến có thể đem lại lợi nhuận 50 triệu đô-la trong vòng đời của nó. Ông ta chất vấn lại bằng câu hỏi: "Nếu như chúng ta sai lầm, thì tổn thất sẽ là bao nhiêu?" Người quản lý phụ trách phát triển sản phẩm mới trả lời rằng rủi ro bất lợi này có thể gây tổn thất 10 triệu đô-la. Ông tổng giám đốc lập tức bác bỏ đề nghị này vì rủi ro bất lợi. Tuy vậy, đáng lẽ ra ông ta nên đặt thêm một câu hỏi nữa trước khi có một quyết định vội vàng: "Thế xác suất chúng ta có thể bị mất 10 triệu đô-la là bao nhiêu?" Nếu xác suất là 10%, thì ông ta nên cho tiến hành dự án. Còn nếu xác suất này lớn, chẳng hạn 50% thì ông ta mới nên thôi trò chơi này.

Ước tính xác suất thành công tổng thể của việc đưa ra sản phẩm mới thường bao gồm ba ước tính xác suất riêng biệt sau:



Ví dụ, nếu ba xác suất được ước tính lần lượt là 0,5; 0,65; và 0,74 thì công ty có thể suy ra xác suất thành công tổng thể là 0,24. Khi đó công ty sẽ phải quyết định xem tiềm năng lợi nhuận có đủ lớn để bảo đảm cho việc phát triển sản phẩm hay không khi xác suất thành công tổng thể thấp như vậy.

Làm thế nào để một công ty có thể nâng cao tỷ lệ thành công khi tung ra các sản phẩm và dịch vụ mới?

Tìm ra các cơ hội có vẻ rất hấp dẫn là một chuyện; còn có khả năng để biến các cơ hội đó thành các sản phẩm thương mại thành công hay không lại là chuyện khác. Tỷ lệ thất bại của sản phẩm mới là khá cao, 80-90% đối với sản phẩm tiêu dùng đại trà có bao bì và 20-30% đối với các sản phẩm công nghiệp.

Tại sao có sự khác biệt như vậy? Các thương hiệu mới của các sản phẩm tiêu dùng nhanh thường rất giống với các thương hiệu đang tồn tại, được tung ra thị trường bằng đợt quảng cáo lớn có hiệu quả không chắc chắn, và cần phải đánh bật thói quen của người tiêu dùng thích mua hàng hiệu quen thuộc đã có của họ. Các công ty hàng hóa công nghiệp thường đưa ra các sản phẩm mới khi nhu cầu đã được nghiên cứu kỹ lưỡng, theo đó họ có thể đưa sản phẩm cho các công ty quan tâm thử nghiệm trước, và họ đã có sẵn danh sách khách hàng có triển vọng cao.

Trong khi phát triển và tung ra một sản phẩm mới thì có rất nhiều điều trục trặc có thể xảy ra:

- Tổng giám đốc có thể đã khởi xướng dự án như là một ý tưởng ưa thích mà chưa có căn cứ nào khẳng định tính khả thi của ý tưởng đó.
- Khái niệm sản phẩm ban đầu có thể đã được thêm bớt mỗi khi chuyển qua từng phòng ban, cho đến khi nó trở nên không còn giống với ý tưởng tốt đẹp ban đầu.
- Các phòng ban khác nhau có thể đã cưỡng ép sự cân đối giữa tiết kiệm chi phí và doanh số làm cho sản phẩm cuối cùng trở nên kém sức hấp dẫn đối với người mua.
- Công ty không bảo đảm được việc kiểm soát thị trường có chất lượng do không thu hút đủ các đại lý phân phối có chất lượng.
- Công ty không mua đủ quảng cáo để tạo được sự chú ý cần thiết và ý muốn thử nghiệm trong dư luận.
- Công ty định giá sản phẩm quá cao.
- Công ty đầu tư quá nhiều vào phát triển sản phẩm mới đến nỗi tung nó ra thị trường với hy vọng thu hồi lại các phí tổn đã đầu tư.

Để xây dựng một bức tranh phản ảnh các yếu tố chung có ảnh hưởng đến việc đưa ra sản phẩm thành công, Madique và Zirger đã yêu cầu nhiều công ty điện tử nêu tên những sản phẩm thành công nhất của họ và cung cấp thông tin cho từng trường hợp.[6] Qua đó họ tìm ra các yếu tố chung có ảnh hưởng đến việc đưa ra các sản phẩm thành công, đó là:

- Tất cả các sản phẩm thành công đều có sự ước tính mức lợi nhuận đem lại rất cao. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng các ước tính lợi nhuận trước khi thực hiện dự án thường là quá lạc quan. Do đó nếu ước tính lợi nhuận rất cao, thì ngay cả khi mức lợi nhuận đó không đạt được, thì lợi nhuận thu được vẫn còn tốt.
- Các công ty thành công đều chi khá nhiều tiền cho việc quảng bá sự có mặt của sản phẩm. Một số công ty mắc sai lầm bỏ rất ít tiền cho việc quảng bá cho rằng khi họ đã phát minh ra một cái "bẫy chuột tốt hơn" thì thiên hạ sẽ ùn ùn tự kéo nhau đến mua.
- Các sản phẩm thành công thường là các sản phẩm được đưa ra giới thiệu đầu tiên, chứ không phải các sản phẩm được đưa ra sau.
- Phát triển sản phẩm mới thường do một nhóm liên ngành làm việc tốt với nhau.
- Tổng giám đốc của công ty rất ủng hộ các ý tưởng và chương trình phát triển sản phẩm mới.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Nhà văn Mark Twain có lần kêu ca: "Tôi hiếm khi có thể nhìn thấy cơ hội cho đến khi nó không còn là cơ hội nữa." Số phận của hầu hết các công ty là họ sẽ gặp phải một đối thủ cạnh tranh xuất hiện với cái gì đó mới mẻ mà lẽ ra họ đã phải nghĩ ra trước. Tệ hơn nữa, ý tưởng đó có thể đã bị đá qua đá lại trong công ty của họ mà không nổi lên đến mức họ nắm lấy và đưa nó ra. Những ý tưởng hay nằm lơ lửng ở đâu đó trên không trung và cái phân biệt giữa

những người năng động và những người bị động là ở chỗ họ được tổ chức như thế nào để có thể nắm bắt và đánh giá các ý tưởng và sau đó phát triển và đưa ra ý tưởng đó một cách thành công. Hầu hết các công ty đều thiếu văn hóa đổi mới, trong khi việc đổi mới là sự phòng thủ tốt nhất trong thương trường cạnh tranh khốc liệt nơi mà chỉ có một vài lợi thế cạnh tranh là có thể tồn tại lâu. Trong khi sự đổi mới là mạo hiểm, thì sự không đổi mới có thể là sự kết liễu.

Dưới đây là một số điều cần suy nghĩ cho đơn vị kinh doanh của bạn:

1. Kể ra năm cơ hội chính mà doanh nghiệp của bạn gặp phải. Đánh giá từng cơ hội đó về lợi nhuận tiềm năng của nó và xác suất thành công.
2. Liệt kê một số vấn đề mà khách hàng có ý kiến đối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Đề xuất giải pháp cho từng vấn đề đó.
3. Làm thế nào để khách hàng thực sự thích mua và dùng sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Điều này gợi ý những cơ hội gì cho bạn?
4. Vẽ sơ đồ chu kỳ hoạt động của khách hàng bình thường khi khách hàng trải qua từ mua sắm, sử dụng, và loại bỏ sản phẩm của bạn. Từ các điểm trong chu kỳ hoạt động của khách hàng có thể rút ra những cơ hội gì?
5. Công ty của bạn được tổ chức như thế nào để có thể kích thích và thu thập các ý tưởng về sản phẩm và

dịch vụ mới? Bạn hãy cho điểm đánh giá mức độ của công ty bạn như sau:

Kém: Công ty không có cách tổ chức nào để kích thích và thu thập các ý tưởng.

Khá: Công ty dựa vào các nhân viên bán hàng và bộ phận R&D để lấy các ý tưởng.

Tốt: Công ty đã cử một người chịu trách nhiệm thúc đẩy và thu thập các ý tưởng, nhưng cả hệ thống cần nhiều hơn thế.

Xuất sắc: Công ty có một hệ thống quản lý ý tưởng hoạt động rất tốt, đưa ra được nhiều ý tưởng hay.

6. Doanh nghiệp của bạn có chuẩn bị một bản phân tích khoảng trống chiến lược hay không? Khi có khoảng trống đó tồn tại, doanh nghiệp của bạn xử lý như thế nào? Hạ thấp mục tiêu? Tổ chức các cuộc họp bàn đột phá?